

Институт научной информации по общественным наукам  
Российской академии наук  
(ИНИОН РАН)

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
И СОЦИАЛЬНЫЕ  
ПРОБЛЕМЫ  
РОССИИ**

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ**

Издаётся с 1998 г.  
Выходит 4 раза в год

**№ 4(64)  
2025**

**ЭКОНОМИКА КУЛЬТУРЫ  
В ИННОВАЦИОННОМ  
ОБЩЕСТВЕ**

Составитель выпуска –  
д-р экон. наук С.Н. Смирнов

Учредитель:

Институт научной информации по общественным наукам  
Российской академии наук (ИНИОН РАН)

Редакция

*Главный редактор:* М.А. Положихина – канд. геогр. наук

*Ответственный секретарь:* Н.А. Коровникова – канд. полит. наук

*Редакционная коллегия:* М.Л. Горбунова – д-р экон. наук (ННГУ им. Н.И. Лобачевского), Д.В. Ефременко – д-р полит. наук (НИУ ВШЭ), М.В. Клинова – д-р экон. наук (ИМЭМО РАН), Н.П. Кононкова – д-р экон. наук (МГУ им. М.В. Ломоносова), К.Б. Костин – д-р экон. наук, проф. (СПбГЭУ), Н.А. Макашева – д-р экон. наук (НИУ ВШЭ), А.А. Мальцев – д-р экон. наук, (МГУ им. М.В. Ломоносова), Е.Н. Синдяшкина – канд. экон. наук (ИМЭМО РАН), С.Н. Смирнов – д-р экон. наук (ИНИОН РАН), О.В. Толстогузов – д-р экон. наук (Института экономики КарНЦ РАН).

*Редакционный совет:* А.В. Кузнецов – чл.-кор. РАН, д-р экон. наук (ИНИОН РАН) – председатель, В.С. Автономов – чл.-кор. РАН, д-р экон. наук (НИУ ВШЭ), А.С. Булатов – д-р экон. наук (МГИМО МИД России), М.Ю. Головнин – чл.-кор. РАН, д-р экон. наук (ИЭ РАН), В.Б. Кондратьев – д-р экон. наук (ИМЭМО РАН), А.М. Либман – д-р экон. наук, проф., Свободный университет Берлина (Германия), К. Лиухто – д-р экон. наук, проф., директор Панъевропейского института (Финляндия), С.Ф. Сутырин – д-р экон. наук, проф. (СПбГУ), С.Л. Ткаченко – д-р экон. наук, проф. (СПбГУ), А.Н. Швецов – д-р экон. наук (ФИЦ ИУ РАН).

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Входит в перечень ВАК по специальностям 5.2.3 Отраслевая и региональная экономика и 5.2.5 Мировая экономика (экономические науки).

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, свидетельство о регистрации СМИ: ПИ № ФС 77-78664 от 10 июля 2020 г.

DOI: 10.31249/espr/2025.04.00

ISSN 1998-1791

© ИНИОН РАН, 2025

Institute of Scientific Information for Social Sciences  
of the Russian Academy of Sciences  
(INION RAN)

**ECONOMIC  
AND SOCIAL  
PROBLEMS  
OF RUSSIA**

**SCIENTIFIC JOURNAL**

Published since 1998  
4 issues per year

**N 4(64)  
2025**

**ECONOMY OF CULTURE  
IN AN INNOVATIVE  
SOCIETY**

*Issue editor –*  
*S.N. Smirnov (DSn in Econ.Sci.)*

Founder

Institute of Scientific Information for Social Sciences  
of the Russian Academy of Sciences (INION RAN)

Editorials

*Editor-in-chief:* M. Polozhikhina – PhD (Geogr. Sci.), INION RAN, Russia

*Executive secretary:* N. Korovnikova – PhD (Polit. Sci.), INION RAN, Russia

*Editorial board:* M. Gorbunova – DSn in Econ. Sci (Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University, Russia), D. Efremenko – DSn in Polit. Sci. (HSE, Russia), M. Klinova – DSn in Econ. Sci. (IMEMO, Russia), N. Kononkova – DSn in Econ. Sci. (Lomonosov MSU, Russia), K. Kostin – DSn in Econ. Sci. (UNECON, Russia), N. Makasheva – DSn in Econ. Sci. (HSE, Russia), A. Maltsev – DSn in Econ. Sci. (Lomonosov MSU, Russia), E. Sindyashkina – PhD (Econ. Sci.) (IMEMO, Russia), S. Smirnov – DSn in Econ. Sci. (INION RAN, Russia), O. Tolstoguzov – DSn in Econ. Sci. (IE KarRC RAS, Russia).

*Editorial council:* A. Kuznetsov – Cor.-Mem. of RAS, DSn in Econ. Sci. (INION RAN, Russia), Chairmen, V. Avtonomov – Cor.-Mem. of RAS, DSn in Econ. Sci. (HSE, Russia), A. Bulatov – DSn in Econ. Sci. (MGIMO University, Russia), M. Golovnin – Cor.-Mem. of RAS, DSn in Econ. Sci. (IE RAS, Russia), V. Kondratev – DSn in Econ. Sci. (IMEMO, Russia), A. Libman – DSn in Econ. Sci. (FU Berlin, Germany), K. Liuhto – DSn in Econ. Sci. (PEI of TSE, Finland), S. Sutyrin – DSn in Econ. Sci. (SpbU, Russia), S. Tkachenko – DSn in Econ. Sci. (SpbU, Russia), A. Shvetsov – DSn in Econ. Sci. (FRC CSC RAS, Russia).

The journal is indexed in the Russian Science Citation Index.

It is included in the list of the Higher Attestation Commission for specialties 5.2.3 Sectoral and regional economy and 5.2.5 World economy (economic sciences).

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media, Registration Certificate: ПИ № ФС 77-78664.

DOI: 10.31249/espr/2025.04.00

ISSN 1998-1791

© INION RAN, 2025

---

## СОДЕРЖАНИЕ

Представляем номер .....	7
--------------------------	---

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

<i>Смирнов С.Н.</i> Культура в современном мире: цифровизация и ее влияние на потребителей (на примере музеев и библиотек) .....	12
<i>Коровникова Н.А.</i> Искусственный интеллект в креативных индустриях: возможности и риски.....	31

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ Проблемы стран и регионов

<i>Бражалович Ф.Л.</i> «Компании-единороги» как элемент экономики культуры.....	48
<i>Чувычкина И.А.</i> Социально-экономический потенциал сектора культуры Владимирской области (обзор) .....	65

### ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

<i>Середа А.А.</i> Финансово-экономические аспекты развития сельских библиотек.....	76
<i>Чухарев А.В.</i> Программа «Земский работник культуры» как новый инструмент государственной политики по развитию отрасли культуры в малых населенных пунктах .....	94

### ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

<i>Казакова Г.М., Соколова Ю.П.</i> Социально-экономическая эффективность программы «Пушкинская карта»: региональная практика (опыт Республики Коми в 2021–2025 гг.) .....	113
<i>Казакова А.Ю., Степанова Д.А.</i> Музеефикация исторических кладбищ в современной России: социальные эффекты и цифровые технологии.....	130

---

## CONTENT

Introducing the issue .....	7
-----------------------------	---

### THEORETICAL AND METODOLOGICAL ISSUES

<i>Smirnov S.N.</i> Culture in the modern world: digitalization and its impact on consumers (the case of museums and libraries).....	12
<i>Korovnikova N.A.</i> Artificial intelligence in creative industries: opportunities and risks .....	31

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL RELATIONS Problems of countries and regions

<i>Brazhalovich F.L.</i> «Unicorn companies» as an element of the cultural economics.....	48
<i>Chuvychkina I.A.</i> Socioeconomic Potential of the Cultural Sector in Vladimir Oblast (Overview) .....	65

### MANAGEMENT ISSUES

<i>Sereda A.A.</i> Financial and economic aspects of rural libraries development.....	76
<i>Chuharev A.V.</i> The «Zemskii rabotnik kulturi» program as a new instrument of state policy for the development of culture in small settlements .....	94

### PROBLEMS OF SOCIO-DEMOGRAPHIC DEVELOPMENT

<i>Kazakova G.M., Sokolova Yu.P.</i> Social and economic efficiency of the program «Pushkin card»: regional practice (the case of the Komi Republic in 2021–2025) .....	113
<i>Kazakova A. Yu., Stepanova D.A.</i> Museumification of historical cemeteries in Russia nowadays: social effects and digital technologies.....	130

---

## ПРЕДСТАВЛЯЕМ НОМЕР

Тема настоящего номера журнала – «Экономика культуры в инновационном обществе» обязана своим появлением быстрому развитию в последние годы процессов цифровизации и внедрению информационных технологий в сфере культуры. Дополнение физического пространства учреждений культуры, относящихся к различным отраслям, пространством виртуальным, диверсификация с использованием информационных технологий предложений услуг культуры потенциальным потребителям, разработка и реализация новых программ в сфере культуры – все это так или иначе мотивирует посетителя учреждений культуры, сказывается на формировании им индивидуальной культурной программы во время своего досуга или отпуска.

Эти изменения носят глобальный характер, и Российская Федерация в этом отношении не является исключением. В стране в 2019–2024 гг. в соответствии с указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» и от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» был реализован национальный проект «Культура», в состав которого вошли три федеральных проекта. Один из них – «Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры» («Цифровая культура») был ориентирован именно на создание инфраструктурных предпосылок адаптации сферы культуры к современным условиям. За время реализации были, в частности, проведены 690 трансляций мероприятий, размещаемых на портале «Культура РФ», созданы 512 виртуальных концертных залов на площадках организаций культуры (библиотеки, музеи и т. п.) для трансляции значимых культурных мероприятий, созданы 430 мультимедиа-гидов по экспозициям и выставкам, предусматривающих возможность получения информации об экспонатах с использованием технологии дополненной реальности, оцифрованы и включены в Национальную электронную библиотеку 48 тыс. книжных памятников, оцифрованы 22 524 фильмовых материала на цифровых носителях Госфильмофонда<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Итоги реализации национального проекта // Национальный проект «Культура». Министерство культуры Российской Федерации. – URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/natsionalnyy-proekt-kultura/itogi-realizatsii-natsionalnogo-proekta/> (дата обращения 10.07.2025).

В 2025 г. федеральный проект «Семейные ценности и инфраструктура культуры» вошел в состав национального проекта «Семья» (2025–2030 гг.), реализуемого в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Данным федеральным проектом предусматривается, в частности, модернизация более 420 региональных и муниципальных библиотек и более 100 театров, находящихся в региональной и муниципальной собственности и не менее 255 музеев, находящихся в региональной и муниципальной собственности (раздел I. «Строительство и модернизация»), оснащение 287 театров, 1434 музеев и 990 кинозалов, переоснащение по модельному стандарту 1272 муниципальных библиотек, модернизация и оснащение 89 филармоний (раздел II. «Оснащение, поощрение, создание»)<sup>1</sup>.

9 августа 2024 г. был принят федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», в котором было определено само понятие креативной, или творческой индустрии как «экономической деятельности, непосредственно связанной с созданием, продвижением [...], распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью». Под самим креативным продуктом понимается «результат интеллектуальной деятельности [...], в также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации»<sup>2</sup>.

В ст. 6 закона определены виды креативных индустрий. Для тематики настоящего номера журнала наибольший интерес представляют индустрии, основанные на:

- историко-культурном наследии (народные художественные промыслы, ремесла, деятельность галерей, деятельность по представлению обществу музейных предметов и музейных коллекций, производство продукции с использованием изображений музейных предметов, музейных коллекций, зданий музеев, иных объектов культуры и культурного достояния);
- произведениях литературы и искусства (литературные, драматические, хореографические, музыкальные, аудиовизуальные, фотографические произведения, произведения изобразительного искусства), результатах издательской, постановочной и исполнительской деятельности, а также на фонограммах;

---

<sup>1</sup> О федеральном проекте // Национальный проект «Семья». Министерство культуры Российской Федерации. – URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/natsionalnyy-proekt-semya/o-federalnom-proekte/>(дата обращения 10.07.2025).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» // Информационно-правовой портал Гарант. ру. – 2024. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395175/>(дата обращения 17.07.2025).

– информационно-телекоммуникационных технологиях (обработка данных и разработка программного обеспечения, деятельность аудиовизуального сервиса и т. п.);

– прикладном творчестве (в частности, декоративно-прикладное и сценографическое искусство).

В ст. 10–15 Закона определены условия и меры государственной поддержки в сфере креативных индустрий в Российской Федерации в современных условиях. К этим мерам отнесены финансовая, имущественная, образовательная и информационная поддержка, наличие которой способствует продвижению результатов субъектов креативных видов экономической деятельности в информационном обществе, когда трансформируется поведение аудитории организаций сферы культуры. Эти организации неизбежно сталкиваются с новыми вызовами и на фоне диверсификации возможностей досуга населения вынуждены использовать новые инструменты воздействия на свою потенциальную аудиторию.

Раскрытию проблем, которые возникают в сфере культуры в современном инновационном обществе, посвящены статьи, рассмотренные редакторами и рецензентами и рекомендованные для включения в настоящий выпуск.

Первый раздел номера – «**Теоретические и методологические вопросы**», – открывает статья *С.Н. Смирнова*. Опираясь на статистические данные, публикуемые Главным информационно-вычислительным центром (ГИВЦ) Минкультуры России, автор рассматривает влияние цифровых технологий на потребление услуг учреждений культуры (на примере музеев и библиотек). Сопоставление значений соответствующих показателей за 2016 и 2024 гг. показало, что в этот период как в музеях, так и в библиотеках происходило активное внедрение цифровых технологий. Однако роль этих процессов для профильной деятельности указанных учреждений была разной. Так, цифровизация библиотечных фондов и обеспечение дистанционного доступа к ним стимулировало посещение библиотек читателями в режиме онлайн. В свою очередь, для музеев цифровые технологии во многом выполняют рекламные функции, стимулируя пользователей Интернета после виртуального знакомства с экспозицией музея посетить его реальное пространство. Однако для адекватной оценки значимости цифровых технологий для музеев необходимы специальные социологические опросы их посетителей.

*Н.А. Коровникова* в своей статье останавливается на текущей ситуации в креативных индустриях, складывающейся в результате внедрения в них технологий искусственного интеллекта (ИИ). Казалось бы, широкие возможности, открывающиеся в связи с этим процессом (включая появление новых продуктов, рабочих мест и т. д.), не подлежат сомнению. Тем не менее автор обращает внимание на многочисленные риски, связанные с использованием ИИ в креативных индустриях, в число которых входят этико-правовые и социально-экономические. Подчеркивается необходи-

мость гибридного подхода к применению ИИ в рассматриваемой сфере с целью предотвращения материализации указанных рисков.

В разделе «**Мировая экономика и международные отношения. Проблемы стран и регионов**» представлена статья *Ф.Л. Бражаловича*, в которой обсуждаются особенности так называемых «компаний-единорогов», рыночная стоимость каждой из которых больше одного млрд долл. Эти компании являются важным элементом цифровой экономики культуры, в которой приоритеты смешены от потребления товаров в сторону потребления впечатлений, продукции индустрии развлечений и медиа. Автор рассматривает результаты работы конкретных «компаний-единорогов», а также общие стратегии их поддержки в ряде стран мира (Китай, США, Индия). В числе последних отмечается копирование иностранных моделей с последующей адаптацией, продвижение в образовательной среде и включение в университетские экосистемы, государственная поддержка через льготное кредитование и создание инновационной инфраструктуры.

В своем обзоре *И.А. Чувычкина* на примере Владимирской области с использованием государственной статистической отчетности рассматривает формирование рынка услуг культуры в качестве важного фактора социально-экономического развития региона. Наличие соответствующей ресурсной базы в сфере культуры (исторические памятники, народные промыслы и т. п.) позволяет, среди прочего, обеспечить устойчивый туристский поток в регион. Следствием развития инфраструктуры туризма является увеличение вклада последнего в региональную экономику.

В раздел «**Вопросы управления**» вошла статья *А.А. Середы*, посвященная современному состоянию и перспективам сельских библиотек в Российской Федерации. Проведенный автором анализ значительного объема статистических показателей подтверждает, что наблюдаемые негативные тенденции развития библиотек в сельской местности страны во многом определяются их недостаточным финансированием. В настоящих условиях возможным вариантом придания дополнительного импульса сельским библиотекам становится изменение концептуальных основ их работы на основе многофункциональности.

*А.В. Чухарев* в своей статье подводит первые итоги запущенной в 2025 г. программы «Земский работник культуры». Основываясь на результатах проведенного корреляционного анализа, автор предлагает альтернативную модель распределения единовременных компенсационных выплат из федерального бюджета на реализацию данной программы между субъектами Российской Федерации. В рамках этой модели предполагается сокращение разрыва между максимальным и минимальным количеством указанных выплат, причитающихся разным субъектам Российской Федерации, а также согласование объемов поддержки с численностью жителей малых населенных пунктов. Такая модель, по мнению автора, соответствует достижению целей сбалансированного регионального развития.

В раздел «Проблемы социально-демографического развития» включена статья *Г.М. Казаковой и Ю.П. Соколовой*, в которой детально анализируется социально-экономическая эффективность ориентированной на молодежь программы «Пушкинская карта» на конкретных показателях одного из субъектов Российской Федерации – Республики Коми. Показано влияние этой программы на культурную жизнь республики – прежде всего, ее вклад в повышение доступности культурных мероприятий для молодежи. Вместе с тем подчеркнута необходимость адаптации этой и других аналогичных программ в сфере культуры к местным условиям. Сделанные авторами выводы важны, с одной стороны, для разработки стратегий приобщения населения к культурным процессам, а с другой стороны, для совершенствования межведомственного сотрудничества в сфере управления культурой в регионах в современных условиях.

Темой статьи *А.Ю. Казаковой и Д.А. Степановой* стала музеефикация исторических кладбищ с использованием современных технологий. Авторами выполнен уникальный содержательный анализ заявок, которые представлены на официальном портале Фонда президентских грантов и содержат ключевые слова «кладбище» и «некрополь». Как показали полученные результаты, четверть заявителей предполагали использовать цифровые инструменты при реализации заявленных проектов (создание креативного исторического контента в формате видеоарта, формирование и пополнение электронных баз данных, разработка онлайн-экскурсий и т. п.). В статье обращается внимание на актуальность использования технологий дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности, которые предоставляют новые возможности для взаимодействия с посетителями исторических кладбищ, а также 3 D-моделей, которые могут быть использованы для виртуальной (а возможно, и реальной) реставрации разрушенных памятников.

Статьи, представленные в настоящем выпуске журнала, по мнению редакции, представляют научный и практический интерес. Их авторами освещаются и оцениваются различные тенденции в развитии культуры и потреблении ее услуг в инновационном обществе, одной из ключевых характеристик которого является широкое распространение информационных технологий. Последние определяют структурные сдвиги в предложении и потреблении услуг культуры. В свою очередь, это требует адаптации государственной политики в области культуры к новым условиям, а также постоянного мониторинга происходящих трансформаций в сфере культуры и их последующего анализа.

*С.Н. Смирнов*

---

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

---

УДК 004+311.4  
DOI: 10.31249/espr/2025.04.01

С.Н. Смирнов\*

## КУЛЬТУРА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА АУДИТОРИЮ (НА ПРИМЕРЕ МУЗЕЕВ И БИБЛИОТЕК)

**Аннотация.** Цифровизация в настоящее время стала глобальным процессом, распространившись на все сферы человеческой деятельности. Культура в этом отношении не является исключением. При этом цифровизация важна не только для совершенствования производственных технологий в учреждениях культуры, но и для привлечения потребителей их услуг. В статье приведены результаты расчетов влияния новых технологий на восребованность услуг носителей культурного наследия – государственных музеев и библиотек Российской Федерации. Показано, что последствия цифровизации и внедрения информационных технологий различаются в зависимости от вида учреждений культуры и оказываемых ими услуг. Показана важность социологических опросов потребителей услуг учреждений культуры для определения влияния технологий на принятие решения об обращении к таким услугам.

**Ключевые слова:** культура; цифровизация; Российская Федерация; музеи; библиотеки.

**Для цитирования:** Смирнов С.Н. Культура в современном мире: цифровизация и ее влияние на аудиторию (на примере музеев и библиотек) // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С. 12–30.

---

\* Смирнов Сергей Николаевич, д-р экон. наук, ведущий научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); sernsmirnov@mail.ru.

Smirnov Sergey, DSn (Econ. Sci.), Leading Researcher of the Department of Economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); sernsmirnov@mail.ru.

**S.N. Smirnov**  
**Culture in the modern world:  
digitalization and its impact on audiences  
(the case of museums and libraries)**

**Abstract.** Digitalization has now become a global process, spreading to all areas of human society. Culture is no exception in this regard. Digitalization is important not only for improving internal technologies in cultural institutions, but also for attracting consumers of their services. The article presents the results of calculations of the impact of information technologies on the demand for services provided by the so called cultural heritage carriers – museums and libraries of the Ministry of Culture of the Russian Federation. It has been shown that the consequences of digitalization and the introduction of information technologies vary depending on the type of cultural institutions and the services they provide. It has been shown that the consequences of digitalization and the introduction of information technologies vary depending on the type of cultural institutions and the services they provide. The importance of sociological surveys of consumers of cultural services to determine the impact of the information technologies they use on the decision to use such services has been shown.

**Keywords:** culture; digitalization; Russia; museums; libraries.

**For citation:** Smirnov S.N. Culture in the modern world: digitalization and its impact on audiences (the case of museums and libraries) / Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 12–30.

### **Введение: цифровизация и культура**

Будущие историки никогда в полной мере не ощутят на себе те существенные изменения, которые произошли в гуманитарной сфере в первой четверти XXI в. и которые испытывают современные жители планеты. Если говорить об учреждениях культуры, как части этой сферы, то следствием появления в ходе цифровизации новых технологий<sup>1</sup> в учреждениях культуры стало, с одной стороны, расширение возможностей потребления их услуг населением. Помимо лучшего информационного обеспечения посетителей во время личного посещения, например, музея или картинной галереи (в частности, использование индивидуальных аудиогидов), во многих случаях имеется возможность дистанционного платного или бесплатного виртуального доступа к основным экспозициям музеев, проводимым

---

<sup>1</sup> В настоящей статье под цифровизацией применительно к учреждениям культуры понимается использование цифровых технологий во внутренних технологических процессах (например, оцифровка документов), а также внедрение информационных технологий, ориентированных на создание комфортных условий для потребителей услуг учреждений культуры (в частности, обеспечение дистанционного доступа к услугам).

в них и других учреждениях культуры мероприятиям (лекции, концерты, спектакли и т. п.). С другой стороны, новые технологии позволили органам управления учреждениями культуры реализовывать обоснованную политику их развития с ориентацией на удовлетворение предъявляемого со стороны населения спроса на услуги этих учреждений в качественном и количественном отношении.

Различные изменения в сфере культуры, обусловленные процессом цифровизации, в последние полтора-два десятилетия привлекают внимание многих отечественных и зарубежных исследователей и практиков. В доступных для анализа материалах рассматриваются новые технологии, которые внедряются в учреждениях различных отраслей культуры.

К числу подобных технологий с несомненным положительным эффектом в таких учреждениях культуры, как музеи и картинные галереи, эксперты относят: 1) внедрение самообучающихся чат-ботов, которые общаются с посетителями, отвечая на их различные вопросы; 2) формирование дополненной реальности за счет встраивания гуманитарных знаний в музейные технологии; 3) развитие виртуальной реальности, позволяющей нивелировать границы контента для аудитории; 4) создание нейросетей, формирующих индивидуальные траектории для потребителя услуг культуры и 5) использование блокчейна, позволяющего *аутентифицировать собственность экспонатов, защитить подлинность предметов искусства, обеспечить совместное владение шедеврами* [Стеблев, 2019].

В то же время в некоторых работах рассматриваются риски и возможные отрицательные последствия, которые связаны с внедрением новых технологий. Например, при цифровизации оперного искусства таковыми являются мутация образа (возможность конструирования постановки самим пользователем), сниженная событийность (замена физического присутствия на оперном спектакле виртуальным посещением, пусть и в режиме реального времени) и постэлитарность (подстройка использования цифровых технологий для доступа к оперным спектаклям под интересы пользователя, а не развитие этих интересов). Однако, с другой стороны, не исключаются и положительные моменты цифровизации в оперном искусстве. К ним относятся веб-ренессанс (актуализация классического оперного искусства и привлечение современной воспитанной в цифровой реальности аудитории), экшен-репрезентация (обеспечение с использованием цифровых технологий зрелищности оперного спектакля), доступность запроса для аудитории (возможность просмотра спектакля не в режиме реального времени, а в иных, более удобных для пользователя условиях), а также микс-конструирование (возможность осуществления пользователем монтажа оперной постановки с выделением наиболее интересных для него элементов действия) [Бунакова, 2020].

В культуре настоящее время определяется как эпоха постмодерна. Она характеризуется более комплексным и динамичным производством и потреблением услуг в сфере культуры в условиях глобализации, цифро-

визации и диверсификации как самой культуры, так и общества в целом. Вместе с тем, вне зависимости от того, предоставляются продукты культурной деятельности в реальной или виртуальной форме, к ним предъявляются одинаковые требования по монетизации. К числу основных стратегий, способствующих достижению коммерческого успеха на рынке услуг учреждений культуры, специалисты относят [Cultural production ..., 2025]:

- идентификацию и сегментирование целевой аудитории с учетом интересов различных групп их потребителей;
- разработку и рекламу предложений с приоритизацией их уникальности одновременно с обеспечением доступности для потребителей;
- разработку и продвижение оригинальных узнаваемых брендов поставщиков услуг в сфере культуры, что позволяет формировать контингенты лояльных к ним потребителей.

В ряде публикаций рассматриваются изменения в поведении потребителей услуг культуры в условиях активного внедрения информационных технологий. Дополнительным экстраординарным фактором, который стимулировал эти изменения, стала пандемия COVID-19. За относительно непродолжительное время существования в разных странах жестких ограничений сформировались новые практики приобщения к культурным ценностям, которые сохранились и после отмены этих ограничений.

Например, проведенное на примере поколения Z<sup>1</sup> исследование показало, что в этот период не только количественно увеличилось онлайн потребление представителями этого поколения услуг музеев, но и повысились требования к качеству таких онлайн-услуг. В этих условиях очевидна необходимость сочетания в деятельности музеев онлайн- и офлайн-стратегий развития. Первая предполагает как предоставление возможностей пользователю получать эстетические эмоции от дистанционного ознакомления с экспонатами, так и доведение до него лучших практик потребления услуг культуры. Важным инструментом в этом контексте становятся социальные сети [Bonel, Capecstro M., Maria E.Di., 2023]. В целом интернет-пользователи, как свидетельствуют результаты некоторых обследований, ведут более активный образ жизни, например, участвуя в экскурсиях и походах, занимаясь самообразованием и тратя меньше времени на пассивный отдых – прежде всего, на просмотр телевизионных программ [Fekete, 2017].

Информационные технологии диверсифицировали предложение услуг культуры, расширив возможности выбора и формирования предпочтений потребителей этих услуг в том, что касается источников и форматов потребления. Это сочетается с персонализацией потребления услуг культуры, когда каждый индивидуум может создавать свои оригинальные

---

<sup>1</sup> К поколению Z («цифровым аборигенам») зарубежные сторонники «теории поколений» относят родившихся в 1995–2010 гг., в то время как российские специалисты сдвигают нижнюю границу поколения на 2000 г. [Щеглова, 2020].

алгоритмы потребления, основанные на собственных вкусах и предпочтениях. Поставщики услуг способствуют этому. Например, известная развлекательная компания Netflix (США) фактически сформировала новую модель просмотра телепродукции, предоставляя возможность пользователю выбирать интересующую его программу, ориентируясь на предпочтительный для него жанр, язык и содержание. Кроме того, пользователь имеет возможность ставить просмотр на паузу, повторно просматривать заинтересовавшие его эпизоды (или, наоборот, пропускать их) и т. п. [Cultural production … , 2025].

Происходящие изменения в потреблении услуг культуры должны отражаться на показателях деятельности учреждений, которые предоставляют такие услуги. Попытка проверить данную гипотезу и оценить значимость изменений на примере российских музеев и библиотек предпринята в настоящей статье.

### **Оценка деятельности учреждений культуры в Российской Федерации: информационная база, объекты и показатели**

Для проведения расчетов были использованы данные, которые содержатся в открытом доступе в Автоматизированной информационной системе (АИС) «Статистика» Главного информационно-вычислительного центра (ГИВЦ) Министерства культуры Российской Федерации [АИС «Статистика»]. Эти данные публикуются ежегодно, начиная с 2012 г., и охватывают девять категорий учреждений культуры, а именно: библиотеки, детские школы искусств (ДШИ), зоопарки, концертные организации и самостоятельные коллективы, организации культурно-досугового типа (КДУ), музеи, парки, театры и цирки.

Расчеты были проведены на примере музеев и библиотек. Выбор именно этих учреждений культуры объясняется тем, что именно на них появление новых информационных технологий сказалось в первую очередь. Так, посетители музеев во многих случаях получили возможность платного или бесплатного дистанционного доступа к экспозициям и выставкам (в полном или частичном объеме), а также к виртуальным экскурсиям, проводимым музеем. Что касается библиотек, то переход от книжного, журнального и газетного форматов публикаций к электронным (во многих случаях с сохранением бренда печатных изданий) фактически сопоставим по своим масштабам с переходом от рукописных книг к книгопечатанию.

Далее были проанализированы показатели, которые в АИС «Культура» относятся к музеям и библиотекам, и отобраны те из них, которые, по мнению автора, целесообразно использовать для оценки изменений, происходящих в данных учреждениях культуры. Для музеев из формы «Сведения о деятельности музеев», опубликованной в разделе «Основ-

ные показатели работы отрасли» [Основные показатели... Музеи. 2016. 2024] такие показатели были разбиты на две группы. Показатели первой группы характеризуют использование современных технологий в информационной деятельности музеев, которое может отразиться на поведении их посетителей. В состав таких публикуемых ГИВЦ Минкультуры или рассчитанных на их основе показателей были включены:

- доля музеев, имеющих собственный интернет-сайт или интернет-страницу;
- доля музеев с возможностью доступа в Интернет для их посетителей;
- число музейных предметов, внесенных в электронный каталог музеев;
- из общего числа музейных предметов, внесенных в электронный каталог музеев, доступные в Интернете.

Показатели второй группы характеризуют поведение потребителей услуг музеев. К ним относятся:

- число посещений музеев;
- из общего числа посещений музеев число индивидуальных посещений выставок и экспозиций;
- из общего числа посещений музеев число экскурсионных посещений;
- численность участников культурно-образовательных мероприятий.

Исследование затрагивало только библиотеки, подчиненные Минкультуры России. Объясняется это тем, что их доля в общем количестве всех библиотек и библиотек-филиалов в стране составила в 2024 г. 99,5%, что делает такую выборку репрезентативной [Основные показатели... Библиотеки. 2016. 2024]. Используемые непосредственно из формы «Общий свод по библиотекам Минкультуры России» или рассчитанные на ее основе показатели также были разделены на две группы, аналогичные сформированным для музеев. В состав первой вошли следующие показатели:

- доля библиотек, имеющих собственный интернет-сайт или интернет-страницу;
- доля посадочных мест для пользователей с возможностью выхода в Интернет;
- число записей электронного каталога, доступных в Интернете;
- число библиотек, предоставляющих документы из электронной (цифровой) библиотеки в открытом доступе;
- израсходовано средств на информатизацию библиотечной деятельности, в т. ч. на создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда.

В состав показателей второй группы, формулировки которых адаптированы к использованию в последующих расчетах, вошли:

- число посещений библиотек для получения библиотечно-информационных услуг;
- число обращений к библиотекам удаленных пользователей;
- выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек на физических носителях в стационарном режиме;

– выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек из электронной (цифровой) библиотеки в стационарном режиме;

– выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек из электронной (цифровой) библиотеки в удаленном режиме.

Наконец, были определены годы для проведения сравнения. Ими стали соответственно 2016 и 2024 гг. Такой выбор объясняется тем, что начиная с 2016 г., соблюдается преемственность в формате представления ГИВЦ Минкультуры данных.

Полученные результаты и содержательные комментарии к ним приводятся в следующих разделах статьи.

### Музеи

Результаты оценок выбранных показателей первой группы в абсолютных либо относительных единицах измерения для всех музеев России вне зависимости от их ведомственной подчиненности приведены в табл. 1.

Таблица 1

#### Динамика цифровизации и использования информационных технологий в работе музеев в Российской Федерации за 2016–2024 гг.\*

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2024 г.	2024 г. к 2016 г.
Доля музеев, имеющих собственный интернет-сайт или интернет-страницу	%	76,0	89,7	1,18
Доля музеев с возможностью доступа в Интернет для их посетителей	%	21,2	36,8	1,73
Число музейных предметов, внесенных в электронный каталог музеев	млн ед.	39,58	67,67	1,71
Из общего числа музейных предметов, внесенных в электронный каталог музеев, доступны в Интернете	млн ед.	2,36	39,97	16,9

\* Источник: рассчитано автором по данным [Основные показатели работы отрасли… Музей. 2016. 2024].

Анализ представленных в табл. 1 данных приводит к достаточно очевидному выводу. За рассматриваемый восьмилетний период фактически произошел переход от того, что можно условно назвать первым «количественным» этапом развития цифровизации, ко второму, «качественному» ее этапу. На первом этапе музеи активно создавали свои интернет-сайты, либо их «мягкие» версии – интернет-страницы. В 2024 г. резервы расширения этого направления были фактически исчерпаны,

поскольку доля отечественных музеев, у которых они были, достигла практически 90%<sup>1</sup>.

В 2016–2024 гг. также наблюдался прогресс второго этапа цифровизации музейной деятельности. Особенно впечатляют результаты проводившейся в это время работы по обеспечению свободного виртуального доступа в Интернете к музейным предметам, которые внесены и содержатся в электронном каталоге музеев. При этом в структуре расходов музеев та их часть, которая направлялась на цифровизацию музейной деятельности, включая создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда, не была значительной. Так, в 2016 г. они составили 366,3 млн руб., или 0,58% всех расходов музеев, оцененных в 63,5 млрд руб. В 2024 г. эти показатели составили соответственно 664,9 млн руб., или 0,47% от общей суммы в 140,8 млрд руб. (рассчитано по: [Основные показатели работы отрасли… Музеи. 2016. 2024]).

Результаты выполненных расчетов показателей второй группы, которые характеризуют величину спроса на услуги музеев, представлены в табл. 2.

**Изменение спроса на услуги музеев  
в Российской Федерации в 2016–2024 гг.\***

Таблица 2

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2024 г.	2024 г. к 2016 г.
Число посещений музеев – всего, в т. ч.:	млн чел.	123,6	142,4	1,15
– число индивидуальных посещений	млн чел.	79,2	103,0	1,30
– число экскурсионных посещений	млн чел.	44,4	39,4	0,89
Численность участников культурно-образовательных мероприятий	млн чел.	8,1**	11,4	1,41

\* Источник: рассчитано автором по данным [Основные показатели работы отрасли… Музеи. 2016. 2024].  
\*\*Суммарная численность слушателей лекций и участников образовательных программ.

<sup>1</sup> Общее число музейных объектов, по которым представлена статистика, в 2024 г. составило 3216, включая 1897 собственно музеев, 805 их филиалов и 514 структурных подразделений [Основные показатели работы отрасли… Музеи. 2016. 2024].

Полученные результаты, как это видно из табл. 2, неоднозначны. Так, очевиден заметный (практически на 1/3) рост количества индивидуальных посетителей музеев, в то время как число посетителей в составе экскурсионных групп сократилось более чем на 10%.

В качестве объяснения этих разнонаправленных тенденций можно предложить гипотезу об «индивидуализации» культурных программ, когда маршруты и объекты посещений формируются самостоятельно без обращения к услугам турагентств. Такое решение имеет очевидные преимущества. Во-первых, создаются возможности посещения тех музеев и иных объектов, которые обычно не включены в стандартные программы маршрутов. Во-вторых, индивидуальные посетители имеют возможность самостоятельно определять в рамках существующего режима работы особенности посещения конкретных музеев (время, продолжительность ознакомления с экспозицией и т. п.), что невозможно сделать, когда посетитель находится в составе экскурсионной группы. Существующие предложения аренды транспортных средств в местах нахождения музеев дополнительно расширяют возможности реализации индивидуальных программ их посещения.

Гипотеза, что значительное увеличение числа индивидуальных посещений отечественных музеев связано с затруднением условий выездного туризма граждан Российской Федерации после 2021 г., не находит статистического подтверждения. Дело в том, что поток зарубежных туристических поездок россиян в 2024 г. не только не сократился по сравнению с 2021 г., но и увеличился (при страновой реструктуризации туристского потока), как следует из данных, приведенных в табл. 3 и 4.

Таблица 3

**Выездные туристские поездки граждан Российской Федерации в 2021 и 2024 гг.\***

Показатель	2021 г.	2024 г.	2024 г. к 2021 г.
Число выездных туристских поездок российских граждан за рубеж**, ед.	19 199 067	27 355 386	1,42
Число стран, посещенных российскими туристами, ед.	60	39	0,65

\*Источник: рассчитано автором по: [Число выездных... 2021, 2024].

\*\*Выездная туристская поездка определяется как «путешествие посетителя с момента отъезда из страны постоянного проживания до момента возвращения» при продолжительности поездки менее года с любой главной целью (деловая поездка, отдых или иная личная цель), за исключением цели трудоустройства на предприятие, зарегистрированное в стране или месте посещения [Число выездных... 2021, 2024].

Таблица 4

**Страны с наибольшим приростом и наибольшим  
сокращением числа выездных туристских поездок граждан  
Российской Федерации в 2024 г. по сравнению с 2021 г., ед.\***

Страны	Число выездных туристских поездок		Прирост / сокращение в 2024 г.
	2021 г.	2024 г.	
<i>Страны с наибольшим приростом выездных туристских поездок российских граждан (не менее 1 млн чел.)</i>			
Казахстан	494 162	2 590 257	2 096 095
Китай	2019	1 586 475	1 584 456
ОАЭ	580 140	1 907 725	1 327 585
Турция	4 276 013	6 000 896	1 274 883
Таиланд	17 720	1 267 544	1 249 824
Грузия	119 365	1 297 575	1 178 210
Всего по 6 странам	5 489 419	14 650 472	8 711 053
<i>Страны с наибольшим сокращением выездных туристских поездок российских граждан (не менее 100 тыс. чел.)</i>			
Украина	1 968 995	10 259	-1 958 736
Кипр	536 013	0	-536 013
Германия	262 675	8	-262 667
Финляндия	232 881	17	-232 864
Греция	223 737	0	-223 737
Доминиканская Республика	165 791	0	-165 791
Республика Молдова	144 947	0	-144 947
США	134 882	272	134 610
Италия	123 012	0	-123 012
Всего по 9 странам	3 792 933	10 556	-3 513 157

\*Источник: рассчитано автором по данным [Число выездных... 2021, 2024].

Развитие новых направлений туристских поездок позволило компенсировать сокращение поездок по прежним направлениям. Число поездок только в шесть стран с наибольшим их приростом превысило сокращение поездок в девять стран с наибольшим их падением практически в 2,5 раза. Если в 2021 г. на первые пришлось 28,6% общей величины выездного туристского потока, то в 2024 г. – уже 53,6%<sup>1</sup>.

Была также проверена гипотеза о возможном влиянии изменения величины въездного туристского потока граждан зарубежных стран в Российскую Федерацию на сокращение числа посещений отечественных музеев в составе экскурсионных групп. Однако и эта гипотеза после проведения соответствующих расчетов не нашла своего подтверждения, как это видно из табл. 5 и 6.

Таблица 5  
**Въездные туристские поездки иностранных граждан  
в Российскую Федерацию в 2021 и 2024 гг.\***

Показатель	2021 г.	2024 г.	2024 г. к 2021 г.
Число въездных туристских поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию**, ед.	7 079 810	9 054 084	1,28
Число стран, из которых приезжали иностранные туристы, ед.	69	69	1

\*Источник: рассчитано автором по данным [Число въездных... 2021, 2024].

\*\*Въездная туристская поездка определяется как «путешествие посетителя с момента въезда в страну до момента выезда. Посетитель – путешественник, совершающий поездку в какое-либо основное место назначения, находящееся за пределами его/ее обычной среды, на срок менее года с любой главной целью (деловая поездка, отдых или иная личная цель), за исключением цели трудоустройства на предприятие, зарегистрированное в стране или месте посещения»<sup>2</sup> [Число въездных... 2021, 2024].

В контексте определения спроса на услуги музеев особый интерес заслуживает резкий рост в Российской Федерации въездных туристов из Китая и, возможно, Монголии. Именно туристы из Китая, по-видимому, поддерживают статистику коллективных посещений отечественных музеев. Въездной туризм из других стран скорее связан с посещением родственников, друзей и знакомых, деловыми поездками и т. п.

<sup>1</sup> В статье не рассматривается влияние фактора релокации после начала СВО граждан Российской Федерации в другие страны, в частности в Казахстан и Грузию.

<sup>2</sup> Следует иметь в виду, что подобное определение въездной туристской поездки не дает возможности выделить ту часть потока въездных туристов, основной целью которых является отдых в стране посещения (в данном случае в Российской Федерации), а следовательно, и потенциальных посетителей музеев.

Таблица 6

**Страны с наибольшим приростом и наибольшим  
сокращением числа въездных туристских поездок их граждан  
в Российскую Федерацию в 2024 г. по сравнению с 2021 г., ед.\***

Страны	Число въездных туристских поездок		Прирост / сокращение в 2024 г.
	2021 г.	2024 г.	
<i>Страны с наибольшим приростом въездных туристских поездок их граждан в Российскую Федерацию (не менее 100 тыс. чел.)</i>			
Казахстан	565 045	2 375 405	1 810 360
Китай	18 225	1 212 353	1 194 128
Узбекистан	207 062	863 258	656 196
Беларусь	58 118	349 718	291 600
Монголия	2703	347 689	344 986
Таджикистан	279 167	557 357	278 190
Армения	180 539	366 068	185 529
Азербайджан	130 789	293 351	162 562
Грузия	18 640	176 072	157 432
Киргизия	132 419	266 771	134 352
Всего по 10 странам	1 592 707	6 808 042	5 215 335
<i>Страны с наибольшим сокращением въездных туристских поездок их граждан в Российскую Федерацию (не менее 5 тыс. чел.)</i>			
Украина	3 931 580	72 032	-3 859 548
Куба	75 907	22 538	-53 369
Финляндия	26 957	5498	-21 459
США	24 322	14 219	-10 103
Франция	22 041	15 120	-6921
Великобритания	12 821	6294	-6527
Швейцария	10 321	3894	-6427
Всего по 7 странам	4 103 949	139 595	-3 964 354

\*Источник: рассчитано автором по данным [Число въездных... 2021, 2024].

В ходе проведенного исследования гипотеза, что развитие информационных технологий непосредственно отражается на спросе на услуги музеев, к сожалению, не была ни подтверждена, ни опровергнута. Необходимая исходная информация для проведения соответствующих расчетов в материалах ГИВЦ Минкультуры отсутствует. Речь идет, например, о числе обращений пользователей к интернет-сайтам и интернет-страницам

музейных учреждений, электронным каталогам музеев, а также о количестве дистанционно оформленных билетов на посещение музеев и проводимые ими выставки и т. п.

Внедрение таких показателей в рамках стандартной отчетности о деятельности музеев [Приказ от 22.09.2022 № 647 ..., 2022] вряд ли возможна. По нашему мнению, в данном случае следует использовать принципиально иной подход. Он состоит в проведении регулярных опросов посетителей музеев с целью выявления контингента посетителей, обращающихся к ориентированным на потребителя информационным технологиям, которые практикуются музеями, и определения, повлияло ли использование таких технологий на принятие решения о реальном посещении музея. В целом же, однако, можно предположить, что использование информационных технологий музеями (например, визуального представления в открытом доступе наиболее интересных экспонатов и т. п.) в контексте воздействия на потенциальных потребителей услуг музеев носит, прежде всего, рекламный характер.

## **Библиотеки**

Следует подчеркнуть сущностное отличие последствий процесса цифровизации в музеях, с одной стороны, и библиотеках, с другой стороны. В первом случае, как уже отмечалось, информационные технологии выполняют во многом рекламные функции, стимулируя виртуально ознакомившегося с экспонатом музея посетить последний и увидеть тот же экспонат в реальном пространстве. Для потребителя услуг библиотек важно не столько физическое осязание книг или иных документов, сколько доступ к содержащейся в них информации.

Кроме того, оцифровка книжного фонда в библиотеках, особенно в специализированных (исторических, научных), важна не только для читателей, но и для сохранения культурного и исторического наследия страны. Бедствия природного и антропогенного характера могут привести к утрате реальных книжных богатств, в то время как в виртуальном пространстве содержащаяся в них информация не будет утеряна. Одним из важных стимулов ускорения оцифровки фондов библиотек стал пожар в Институте научной информации по общественным наукам (ИНИОН) РАН 30–31 января 2015 г., который уничтожил «20% книжного фонда» [Веденеева, 2020].

Наконец, имеют место принципиально иные по сравнению с музеями возможности оценки влияния информационных технологий на поведение физических лиц, которые пользуются услугами библиотек, что подтверждается настоящим исследованием.

Результаты оценок выбранных показателей первой группы в абсолютных, либо относительных единицах измерения для библиотек Минкультуры России приведены в табл. 7.

Таблица 7  
Развитие цифровизации и информационных технологий в работе  
библиотек Минкультуры России в 2016–2024 гг.\*

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2024 г.	2024 г. к 2016 г.
Доля библиотек, имеющих собственный интернет-сайт или интернет-страницу	%	13,8	15,6	1,12
Доля посадочных мест для пользователей с возможностью выхода в Интернет	%	10,5	8,6	0,82
Число записей электронного каталога, доступных в Интернете	млн	153,1	250,5	1,64
Число библиотек, предоставляющих документы из электронной (цифровой) библиотеки в открытом доступе	ед.	653	979	1,50

\*Источник: рассчитано автором по данным [Основные показатели работы отрасли... Библиотеки. 2016, 2024].

Данные табл. 7 позволяют сделать следующий вывод. В анализируемом восьмилетнем периоде основной упор в цифровизации деятельности библиотек был сделан на расширение предложения услуг в дистанционном формате. Это подтверждается быстрым ростом числа записей электронного каталога библиотек Минкультуры, которые доступны в Интернете, а также увеличением количества библиотек, которые предоставляют документы из электронной библиотеки в открытом доступе. Однако в целом доля таких библиотек в их общем числе в целом по стране остается низкой: в 2024 г. она составила всего 2,7%, увеличившись по сравнению с 2016 г. всего на 1 п. п. Резкий рост этой доли в дальнейшем вряд ли возможен, что связано с имеющимися финансовыми ограничениями в части развития таких систем в муниципальных библиотеках.

Следует отметить, что в 2024 г. из 40 263 муниципальных общедоступных библиотек имели собственный интернет-сайт или интернет-страницу 9628, или 23,9% их общего числа; электронную (цифровую) библиотеку 1198, или 3%; такую библиотеку с предоставлением документов в открытом доступе 827, или 2,1%. В то же время эти же показатели по 260 государственным центральным библиотекам субъектов Российской Федерации составили соответственно 259, или 99,6%; 184, или 70,8% и 152, или 58,5% [Основные показатели работы отрасли... Библиотеки. 2016, 2024].

Как и в случае с музеями, часть расходов библиотек Минкультуры России, которая непосредственно направляется на цифровизацию библиотечной деятельности, включая создание электронных каталогов и оциф-

ровку библиотечного фонда, невелика. В 2016 г. они составили 558,7 млн руб., или 1,05% всех расходов библиотек, оцененных в 53,2 млрд руб. В 2024 г. эти показатели составили соответственно 607 млн руб., или 0,52% от 116,2 млрд руб. (рассчитано по: [Основные показатели работы отрасли... Библиотеки. 2016, 2024]). И на значительное увеличение этих расходов в ближайшей перспективе надеяться трудно.

Судя по результатам расчетов, менее актуальными являются такие направления цифровизации, как создание собственных интернет-страниц библиотек, а также обеспеченных возможностью выхода в Интернет посадочных мест в библиотеках для читателей. По-видимому, относительное снижение значимости этих направлений (в последнем случае и абсолютное) обусловлено развитием технологий дистанционного доступа к библиотечным ресурсам.

Для проверки правомерности сделанного вывода были проведены расчеты показателей второй группы, которые характеризуют, как отмечено выше, спрос на услуги библиотек. Полученные результаты представлены в табл. 8.

Таблица 8  
**Изменение спроса на услуги библиотек Минкультуры России  
в 2016–2024 гг.\***

Показатель	Ед. изм.	2016 г.	2024 г.	2024 г. к 2016 г.
Число посещений библиотек для получения библиотечно-информационных услуг	млн	358,7	401,7	1,18
Число обращений к библиотекам удаленных пользователей	млн	120,7	297,2	2,46
Выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек на физических носителях в стационарном режиме**	млн ед.	1010,9	882,5	0,87
Выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек из электронной (цифровой) библиотеки в стационарном режиме**	млн ед.	3,0	3,1	1,03
Выдано (просмотрено) документов из фондов библиотек из электронной (цифровой библиотеки) в удаленном режиме*	млн ед.	23,6	38,4	1,62

\*Источник: рассчитано автором по данным [Основные показатели работы отрасли... Библиотеки. 2016, 2024].

\*\*Не учтены данные по выдаче (просмотру) посетителями данной библиотеки документов из фондов других библиотек.

Как следует из полученных результатов, за рассматриваемый период поведение физических лиц – потребителей услуг библиотек действительно изменилось. С одной стороны, число тех, кто лично посетил библиотеки для получения библиотечно-информационных услуг<sup>1</sup> в 2024 г., превысило их количество в 2016 г. на 18%. С другой стороны, количество обращений к библиотекам удаленных пользователей увеличилось практически в 2,5 раза. Таким образом, если в 2016 г. в расчете на одного посетителя библиотеки приходилось в среднем 0,34 дистанционных обращений к библиотечным ресурсам, то в 2024 г. – уже 0,73, или в 2,1 раза больше.

Закономерно, что изменилось и соотношение между числом выданных документов из фондов библиотек на физических носителях и документов из электронной (цифровой) библиотеки. Если число первых в рассматриваемом периоде не только не увеличилось, но и сократилось на 13%, то количество вторых увеличилось более чем в полтора раза. Однако первые, несмотря на сложившуюся тенденцию, по-прежнему доминируют, хотя и в несколько меньшей степени: в 2024 г. число выдач первых превысило число выдач вторых в 23 раза (в 2016 г. данное превышение составило 42,8 раза). Очевидно, что для посещающих библиотеки очно основной целью является получение документов на физических носителях: при возможностях открытого дистанционного доступа к электронным документам нет необходимости тратить время на дорогу до библиотеки.

Резюмируя, можно сказать, что статистически подтверждается изменение поведения граждан – пользователей библиотечно-информационными услугами российских библиотек в 2016–2024 гг. в результате цифровизации и внедрения современных информационных технологий.

Вместе с тем в новых условиях библиотеки стали активно развивать такое направление деятельности, как проведение массовых мероприятий по своему профилю. Если в 2016 г. их посетили 72,1 млн человек, то в 2024 г. – 93,4 млн человек, или на 29,5% больше [Основные показатели работы отрасли... Библиотеки. 2016, 2024]. Известны примеры создания в составе и на площадях библиотек небольших кинозалов. Например, в библиотеке, открытой в 1957 г. в Москве в Лялином переулке и носившей с 1983 г. имя поэта В.А. Жуковского, в 2024 г. был открыт кинозал на 40 мест, а сама библиотека получила название «Москино Жуковский» [Москино Жуковский, 2025]. Можно предположить, что диверсификация направлений деятельности библиотек в сфере культуры будет развиваться и дальше.

---

<sup>1</sup> Помимо этого, библиотеки проводят также разнообразные мероприятия. К ним, в частности, относятся: лекция, беседа, библиотечный журфикс, громкие чтения, диспут, литературный праздник, презентация книги, устный журнал, читательская конференция и др. [Формы библиотечных ..., 2015].

## **Заключение**

Развитие цифровизации и информационных технологий в сфере культуры является частью глобальных процессов, охвативших все области человеческой деятельности. Российская Федерация в этом отношении не является исключением. Оценка последствий этих процессов с использованием существующей статистической информации представляется важной исследовательской задачей. Результаты, которые были получены применительно к музеям и библиотекам Минкультуры России, подтверждают ее значимость.

Так, последние годы (расчеты проводились применительно к периоду 2016–2024 гг.) характеризуются активным развитием цифровизации как в музеях (например, электронная каталогизация; представление в Интернете предметов, внесенных в цифровой каталог; виртуальные экскурсии), так и в библиотеках (в частности, увеличение числа записей в доступном в Интернете электронном каталоге; предоставление документов из электронной библиотеки в открытом доступе и др.).

Цифровизация и развитие информационных технологий в учреждениях культуры не только способствует совершенствованию производственных процессов. Внедрение новых технологий вызывает изменения в поведении потребителей оказываемых этими учреждениями услуг. Последние могут быть неидентичными для учреждений, которые представляют различные отрасли культуры.

Так, в рассматриваемом периоде произошла заметная трансформация поведения пользователей услугами библиотек. Об этом говорят резкий рост числа обращений к библиотекам удаленных пользователей, количества просмотренных документов из электронной библиотеки в удаленном режиме и некоторые другие.

Проведенное исследование показало, что на основе существующей статистики сделать однозначный вывод о влиянии цифровизации на пользователей услугами музеев невозможно. В отличие от библиотек в данном случае информационные технологии выполняют отчасти рекламные функции, привлекая посетителей. Для получения информации об их влиянии на поведение посетителей музеев целесообразно проведение регулярных социологических обследований с использованием специально разработанных опросных листов.

## **Список литературы**

1. АИС «Статистика» // ГИВЦ Минкультуры России. – URL: <https://stat.mkrf.ru/> (дата обращения 05.06.2025).
2. Бунакова М.Н. Диджитализация оперного искусства: цифровые практики и виртуальные режимы бытования классической оперы // Вестник культуры и искусств. – 2020. – № 4(64). –

- С. 97–105. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhitalizatsiya-opernogo-iskusstva-tsifrovye-praktiki-i-virtualnye-rezhimy-bytovaniya-klassicheskoy-opery> (дата обращения 18.06.2025).
3. Веденеева Н. В книгах завелись насекомые: восстановленный после пожара ИНИОН раскрыл свои тайны // МК. – 2022. – 11.06. – URL: <https://www.mk.ru/culture/2022/06/11/v-knigakh-zavelis-nasekomye-vosstanovlenny-posle-pozhara-inion-raskryl-tayny.html?ysclid=mcubihna5p356325458> (дата обращения 08.07.2025).
4. Москино Жуковский // Москино. – URL: <https://mos-kino.ru/cinema/moskino-zhukovskiy/> (дата обращения 26.06.2025).
5. Основные показатели работы отрасли. Статистические данные по видам учреждений культуры, искусства и образования. Библиотеки. 2016. 2024 // ГИВЦ Минкультуры России. – URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/> (дата обращения 19.06.2025).
6. Основные показатели работы отрасли. Статистические данные по видам учреждений культуры, искусства и образования. Музеи. 2016. 2024 // ГИВЦ Минкультуры России. – URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/> (дата обращения 19.06.2025).
7. Приказ от 22.09.2022 № 647 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнения для организации Министерством культуры Российской Федерации» / Федеральная служба государственной статистики. Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2022. – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=427475&dst=100600&field=134&rnd=NppTVA#fDNhDpUxYW69weOJ> (дата обращения 26.06.2025).
8. Сорвина Т., Попова М. Особенности формирования модели поведения потребителей культурных благ в условиях цифровизации // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 3. – С. 43–48.
9. Стеблев А. Пять технологий, которые изменят сферу культуры и искусства // Russian business. – 2019. – 14.01. – URL: <https://rb.ru/opinion/tehnologij-kultura/?ysclid=maca0b4kb2832333231> (дата обращения 20.05.2025).
10. Формы библиотечных мероприятий. Методические рекомендации в помощь библиотекарям // МУК «Некоузская центральная библиотека им. А.В. Сухово-Кобылина». – Н. Некоуз, 2015. – URL: <https://nekouzbib.yar.muzkult.ru/media/2018/09/25/1220168861/formy-bib-metopriyatij.pdf> (дата обращения 10.06.2024).
11. Число въездных туристских поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию. 2021. 2024 // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59466> (дата обращения 23.06.2025).
12. Число выездных туристских поездок граждан Российской Федерации за рубеж. 2021. 2024 // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59467> (дата обращения 23.06.2025).
13. Шлыкова О.В. Цифровое потребление культурного контента в условиях «новой нормы» дистанцированного мира // Вестник МГУКИ. – 2020. – № 5(97). – С. 160–169.
14. Щеглова Д. Что такое поколение Z, и как оно видит свое образование // РБК. Тренды. – 2020. – 30.09. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ef1ddbc9a794733b37dcfff> (дата обращения 22.05.2025).
15. Bonel E., Capestro M., Maria E. Di. How COVID-19 impacted cultural consumption: an explorative analysis of Gen Z's digital museum experiences // Italian Journal of Marketing. –

2023. – Vol. 2023. – P. 135–160. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00071-6> (дата обращения 22.05.2025).
16. Cultural production and consumption: from art to commerce: monetizing cultural creativity // Faster Capital. – 2025. – April, 11. – URL: <https://fastercapital.com/content/Cultural-production-and-consumption--From-Art-to-Commerce--Monetizing-Cultural-Creativity.html> (дата обращения 29.05.2025).
17. Fekete M. eTIME or the Networking of Leisure Time. Generational Culture Consumption in the Digital Age // Belvedere Meridionale. – 2017. – Vol. 29, № 4. – P. 89–104.

*Статья поступила 14.07.2025.*

*Принята к публикации 04.08.2025.*

Н.А. Коровникова\*

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

**Аннотация.** В работе обсуждаются актуальные вопросы применения инструментов искусственного интеллекта (ИИ) в современных креативных индустриях. Перечислены основные тренды интеграции ИИ в творческую деятельность, включая рост популярности нейросетей, усложнение и диверсификация их функций, развитие креативного предпринимательства и просьюмеризма, а также формирование сектора CreaTech. Показаны возможности креативного использования ИИ, приведены примеры его технологий и креативных продуктов. Обнаружены этико-правовые и социально-экономические риски для креативных индустрий со стороны ИИ. Делается вывод о необходимости выработки комплексного гибридного подхода к применению ИИ в творческом секторе.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект; креативные индустрии; сектор культуры; продукты творческой деятельности.

**Для цитирования:** Коровникова Н.А. Искусственный интеллект в креативных индустриях: возможности и риски // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С. 31–47.

N.A. Korovnikova  
Artificial intelligence in creative industries:  
opportunities and risks

**Abstract.** This paper discusses current issues related to the application of artificial intelligence tools in modern creative industries. It outlines key trends in

---

\* Коровникова Наталья Александровна, канд. полит. наук, ведущий научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); natalia.kor@list.ru.

Korovnikova Natalia, PhD (Polit. Sci.), leading researcher of the Department of economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); natalia.kor@list.ru.

the integration of AI into creative activities, including the growing popularity of neural networks, the increasing complexity and diversification of their functions, the development of creative entrepreneurship and prosumerism, and the emergence of the CreaTech sector. Demonstrates the possibilities for the creative use of AI, and provides examples of its technologies and creative products. Identifies the ethical, legal, and socioeconomic risks posed by AI for the creative industries. A conclusion is drawn regarding the need to develop a comprehensive hybrid approach to the application of AI in the creative sector.

**Keywords:** artificial intelligence; creative industries; cultural sector; products of creative activity.

**For citation:** Korovnikova, N.A. Artificial intelligence in creative industries: opportunities and risks // Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 31–47.

## Введение

Начиная с 1980-х годов, креативные (творческие) индустрии начали формировать стремительно развивающийся сектор мировой экономики. В настоящее время эта тенденция усиливается, а креативность рассматривается как важный компонент экономического развития<sup>1</sup> [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, p. 292], о чем свидетельствуют данные зарубежной и отечественной статистики. Так, согласно информации ООН, на творческий сектор приходится 3,1% глобального ВВП и 6,2% всех рабочих мест [На культуру и творчество … , 2025]. Причем, по оценкам ряда экспертов, к 2030 г. доля креативной экономики<sup>2</sup> в мировом ВВП может достичь 10% [Развитие креативной экономики, 2023]. Неслучайно главной темой ПМЭФ-2025 стали «стратегии развития творческого кластера экономики России», а также была поставлена цель увеличить долю креативных индустрий до 6% ВВП страны к 2030 г. [Креативные индустрии … , 2025].

Наряду с экономическими выгодами, креативная экономика создает нематериальные ценности, которые способствуют достижению целей устойчивого развития. Иными словами, современные креативные индустрии, ориентированные на экономические показатели прибыльности, ак-

---

<sup>1</sup> По мнению специалистов итальянского Свободного университета Боцен-Больцано (Free University of Bozen-Bolzano), данный тезис приобрел особую популярность после выхода книги Р. Флориды «Расцвет креативного класса» (2002), в которой обосновывалась идея тесной взаимосвязи «между креативностью и экономическим ростом в рамках капиталистической логики» [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, p. 292].

<sup>2</sup> В рамках данного исследования понятия «креативный/творческие индустрии» и «креативная экономика», креативный бизнес/предпринимательство и творческие компании, креативный/творческий сектор и сектор культуры используются в качестве синонимов, хотя при более детальном рассмотрении между ними можно зафиксировать ряд концептуально-методологических различий.

кумулируют интеллектуальные и культурные ресурсы, а также превращают результаты творческой деятельности в культурный (креативный) продукт<sup>1</sup>, востребованный на современных рынках. В то же время они не ограничиваются списком видов деятельности, относящихся исключительно к сфере культуры [Особенности применения … , 2025, с. 307]. Сегодня их спектр продолжает расширяться и включает многочисленные конфигурации исполнительского, музыкального, изобразительного искусства и пр.<sup>2</sup> [The Impact of Artificial Intelligence … , 2024].

При этом одним из ключевых драйверов креативного сектора признаны новейшие технологии (подробнее см. [Creative Economy Report, 2010]). Этот тезис приобретает особую актуальность и новый смысл в свете распространенного влияния искусственного интеллекта (ИИ) практически на все сферы жизнедеятельности (в первую очередь, в связи с ростом популярности генеративного ИИ и больших языковых моделей (LLM)) [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, р. 4]. Это также подтверждается статистическими данными. Например, согласно аналитическому отчету Bloomberg Intelligence, доходы рынка генеративного ИИ могут вырасти к 2032 г. до 1,8 трлн долл., что в 32 раза больше по сравнению с прибылью в 40 млрд долл. в 2022 г. [Особенности применения … , 2025, с. 307]. Такая экспансия ИИ-технологий естественным образом затронула и креативные индустрии, а их синергия нашла свое воплощение в одном «из самых дорогих и динамично развивающихся» направлений мировой экономики – CreaTech [Развитие креативной экономики, 2023]. Об этом, в частности, говорят результаты исследования Агентства креативных индустрий г. Москвы (АНО «АКИ») и компании MTS AI, согласно которым уже более 40% опрошенных специалистов креативных индустрий регулярно прибегают к помощи нейросетей. При этом 92% из них планируют чаще использовать ИИ-сервисы в будущем<sup>3</sup> [Специалисты креативных индустрий … , 2025].

---

<sup>1</sup> В общем виде культурный (креативный) продукт можно определить как результат творческой деятельности, который несет в себе культурно-аксиологические смыслы и представления, а также имеет определенную ценность для потребителей. Культурные продукты удовлетворяют эстетические, духовные и социальные потребности людей. Они могут носить как материальный (картины, книги, архитектурные сооружения и пр.), так и нематериальный (спектакли, концерты, выставки, фестивали и пр.) характер.

<sup>2</sup> Инструментами-«фаворитами» среди профессионалов креативных индустрий стали продукты Open AI (75%), Midjourney (57%) и «Яндекса» (50%). Причем 40% специалистов предполагает, что применение нейросетей способствует росту их дохода; только 3% опасается, что технологии могут негативно сказаться на их заработке [Специалисты креативных индустрий … , 2025].

<sup>3</sup> Инструментами-«фаворитами» среди профессионалов креативных индустрий стали продукты Open AI (75%), Midjourney (57%) и «Яндекса» (50%). Причем 40% специалистов предполагает, что применение нейросетей способствует росту их дохода; только 3% опасается, что технологии могут негативно сказаться на их заработке [Специалисты креативных индустрий … , 2025].

Одновременно продолжает возрастать креативный потенциал ИИ, который позволяет создавать как новые креативные продукты, так и новые ценности и смыслы. Иными словами, ИИ преобразует не только производство культурных продуктов и модели потребления, но и начинает конструировать смыслы «в различных культурных ландшафтах в трансдисциплинарной перспективе»<sup>1</sup> [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, p. 294]. Иными словами, новейшие форматы ИИ не просто осваивают широкий спектр когнитивных функций, но и проникают в область более сложных человеческих чувств и эмоций, что вызывает многочисленные дискуссии относительно его роли и влияния на творческую деятельность людей. В этой связи представляется весьма актуальным и интересным проследить тренды, формирующие «новую креативную реальность» [Витковский, 2024], а также обозначить растущие возможности и риски для креативных индустрий со стороны ИИ.

### Тренды

В контексте текущей интеграции ИИ в сектор культуры обращают на себя внимание следующие особенности/тренды данного процесса: растущий интерес к применению нейросетей; повышение разнообразия креативных функций ИИ; развитие креативного предпринимательства; распространение просьюмеризма<sup>2</sup> и CreaTech.

Прежде всего, следует отметить растущую популярность нейросетей в творческой среде, что подтверждается результатами ряда статистических исследований. По данным компании McKinsey, в 2024 г. на 31% больше компаний использовали нейросети как минимум в одной бизнес-функции по сравнению с предыдущим годом [Искусственный интеллект, 2024]. Согласно опросу компании HINT, к помощи нейросетей обращаются 87,5% представителей медиасфера (т.е. фактически каждые девять из десяти человек)<sup>3</sup> [Исследование HINT: ..., 2024]. В результате ИИ не только входит в повседневную креативную практику в качестве «прагматичного инструмента» для получения прибыли в краткосрочной перспективе, но и начинает восприни-

---

<sup>1</sup> В данном ключе становится очевидным, что ИИ влияет не только «на осозаемые структуры, такие как умные города и цифровые платформы», но уже охватывает «более глубокие, часто невидимые аспекты общественных ценностей и убеждений» [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, p. 305–306].

<sup>2</sup> От англ. *prosumer*, соединяющего слова *professional* либо *producer* («производитель») и *consumer* («потребитель»). Это слово обозначает человека, который сам производит блага, которые будет впоследствии потреблять, или является «профессиональным потребителем», т.е., будучи любителем в какой-то сфере, выступает в качестве эксперта (изучает продукты и оставляет о них отзывы, формируя тем самым общественное мнение). Таким образом, под просьюмеризмом подразумевается активное участие потребителей в процессе создания товаров и услуг.

<sup>3</sup> Среди наиболее популярных ИИ-инструментов участники данного опроса называли Kandinsky, «Шедеврум», ChatGPT, YandexGPT, «Балабола», «Suno» и др. [Исследование HINT: ..., 2024].

маться «как партнер» в творческом процессе [Габидуллина, 2024, с. 7] с точки зрения его стратегического долгосрочного использования<sup>1</sup>.

Еще одним важным трендом развития современного ИИ является усложнение и диверсификация его функций, в число которых входят [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025]: 1) создание (Creation) текстов, музыки и иной аудиопродукции, анимации, видео, 3 D/AR/VR и пр.; 2) анализ информации (Information Analysis), в т.ч. поиск контента, категоризация текстов, анализ фильмов, роль «интеллектуального помощника»; 3) улучшение контента и «постпродакшн»<sup>2</sup> (Content Enhancement and Post Production), в т.ч. совершенствование стиля, «реставрация», монтаж и визуальные эффекты; 4) «извлечение и понимание информации» (Information Extraction and Understanding), в т.ч. сегментация, отслеживание, 3-D реконструкция и пр.; 5) сжатие (Compression) изображений, аудио- и видеопродуктов; 6) оценка качества (Quailty Assessment) аудио- и видеопродукции.

Кроме того, наблюдается заметное повышение экономической значимости ИИ-инструментов в контексте развития креативного предпринимательства. ИИ позволяет творческим компаниям расширять производственные возможности и свое присутствие на рынке, обслуживать больше клиентов; диверсифицировать источники дохода, сохраняя творческое видение и стандарты качества [Гурумурти, 2025]. В свою очередь, это может дать заметный положительный экономический эффект. Согласно исследованию аналитиков онлайн-школ XYZ и Bang Bang Education 2024 г., интеграция ИИ в креативные отрасли способна увеличить их вклад в ВВП России на 2,3 трлн руб. [Подсчитан вклад в ВВП … , 2024].

Помимо этого, расширяется просьюмеризм в производстве креативного контента. Новейшие модели и алгоритмы ИИ становятся доступны все большему числу пользователей, что открывает широкие возможности для их творчества. Эта тенденция приобретает особое значение в свете того, что «многие креативные индустрии работают на основе “просьюмерских” бизнес-моделей: от пользовательского контента (UGC) в медиа до open-source-разработки и кастом-дизайна в индустрии моды» [Щукин, 2025].

Наконец, следует отметить формирование и развитие сектора CreaTech<sup>3</sup>, который отражает синергетический эффект конвергенции ИИ-тех-

---

<sup>1</sup> Стратегии применения ИИ в креативных отраслях см. например, руководство AlixPartners «Практический ИИ для руководителей» (более подробно см.: [Endeman, Brien, 2025]).

<sup>2</sup> Постпродакшн (post-production) – завершающий этап производства видео-, кино-, аудио- или других медиапроектов, следующий за съемкой, записью и пр.

<sup>3</sup> На сегодняшний день не сложилось единого подхода к определению сектора CreaTech. Однако внимания заслуживают следующие его трактовки: «как формы синтеза творческих навыков и передовых технологий, направленных на привлечение аудитории и стимулирование инвестиций в креативный бизнес» (британский совет по креативным индустриям) и «как совокупность технологий, оптимизирующих процессы создания и потребления творческого контента» (Tech Nation) [Меленкин, 2024, с. 14].

нологий и творческих индустрий [Меленкин, 2024, с. 14]. По некоторым аналитическим оценкам, к 2030 г. на CreaTech будет приходиться до 40% рабочих мест в секторе креативных индустрий. В частности, потенциальный ежегодный рост AR и VR-рынков в ближайшей перспективе ожидается на уровне около 30% [Меленкин, 2024, с. 15].

Вышеперечисленные тренды свидетельствуют о заметном росте функциональности ИИ-технологий в креативных индустриях, которая проявляется в увеличении эффективности «креативного производства», снижении стоимости продуктов творческой деятельности и повышении их доступности, вовлечении более широкой аудитории посредством поддержки «вдохновляющего творчества» [Кудайбердиева, 2024, с. 24]. Иными словами, ИИ-инструменты открывают новые возможности для развития творческих индустрий в технологическом, коммерческом и креативном аспектах.

## **Возможности**

Прежде всего, очевидны следующие технологические преимущества использования ИИ-инструментов [Витковский, 2024; Кудайбердиева, 2024, с. 24; Особенности применения …, 2025, с. 309; The Impact of Artificial Intelligence …, 2024]: а) автоматизация повторяющихся рутинных задач и заметное сокращение применения ручного труда, так как «ИИ освобождает время креативщиков, выполняя однотипные действия, такие как обработка изображений, редактирование текста или создание черновиков»; б) минимизация человеческих ошибок, повышение качества контента и создание более совершенных продуктов (благодаря относительно высокой точности результатов ИИ); в) фиксация предпочтений аудитории и генерация «таргетированного контента» (в результате способности ИИ анализировать огромные массивы данных); г) достижение «технологического лидерства», которое помогает компаниям демонстрировать «свою инновационность и привлечь внимание аудитории».

«Искусство остается пространством для уникальных идей, потому что это не для денег», а «коммерция всегда строилась на массовой привлекательности, и ИИ идеально подстраивается под вкусы потребителей» [Витковский, 2024]. В русле данного тезиса понятны положительные экономические эффекты ИИ для креативного сектора, обусловленные следующими факторами [Витковский, 2024; The Impact of Artificial Intelligence …, 2024]: а) ростом производительности и сокращением затрат («системы на базе ИИ ускоряют процессы, делая их более эффективными, что позволяет быстрее выпускать продукты»); б) доступностью технологий («ИИ-сервисы становятся дешевле и проще в использовании, что позволяет включать их в процессы даже небольшим студиям и отдельным фрилансерам»); в) массовым развитием ИИ-технологий наряду с появлением новых, все более сложных

моделей и алгоритмов<sup>1</sup>, что способствует концентрации творческих работников на концептуальных креативных аспектах своей деятельности, ускоряя и удешевляя создание продуктов.

Многие эксперты сходятся во мнении, что «ИИ работает на коммерческое искусство и дизайн», но при этом «не мешает настоящему творчеству» [Витковский, 2024]. Более того, применение ИИ-инструментов даже обогащает его в свете того, что способствуют [Витковский, 2024; The Impact of Artificial Intelligence … , 2024]: а) «демократизации творчества» через вовлечение пользователей даже без профессиональных навыков; б) развитию адаптивных систем, «учитывающих индивидуальные предпочтения» и «создающих уникальные решения»; в) формированию новых способов мышления, нетривиальных решений и творческих концепций<sup>2</sup>; г) осознанию значения креативности – больше, чем экономической парадигмы.

Как уже отмечалось выше, новейшие ИИ-технологии проникают практически во все креативные индустрии, о чем наглядно свидетельствуют данные табл. 1. Следует оговориться, что представленный в таблице перечень креативных отраслей, в практику которых вошли ИИ-технологии, может быть дополнен в ходе дальнейших исследований. В частности, отдельного внимания заслуживает игровая сфера: создание виртуальных миров, игровых вселенных и персонажей (с помощью Scenario, Rosebud AI, In-World, Leonardo.ai, Opus, Saga PRG и др.). Кроме того, не следует забывать об активном применении алгоритмов машинного обучения для разработки маркетинговых кампаний в креативном секторе, о чем, в частности, свидетельствуют примеры таких компаний, как Spotify и Netflix.

Число примеров применения все более совершенных ИИ-инструментов в креативных индустриях постоянно растет: «Сегодня искусственный интеллект… полноценный соавтор. Художники и дизайнеры все чаще говорят об ИИ как о “третьей руке”, которая не только выполняет команды, но и предлагает идеи» [Витковский, 2024]. В данном контексте именно коллaborация с ИИ для расширения творческих возможностей должна стать наиболее распространенной практикой в креативном секторе. Однако следует оговориться, что ИИ-технологии не только повышают продуктивность и открывают широкие перспективы для творчества, но и ставят перед современным социумом важные этические, социальные и правовые вопросы, для решения которых необходим поиск баланса между использованием ИИ в качестве инструмента и защитой прав творческих работников [Габидуллина, 2024, с. 7].

---

<sup>1</sup> Например, GAN (генеративно-состязательные сети) для генерации и преобразования эскизов в красочные изображения или CNN (сверточные нейронные сети), который может сделать искаженные и/или размытые изображения более четкими и пр. [The Impact of Artificial Intelligence … , 2024].

<sup>2</sup> Следует заметить, что в то же время была обнаружена неспособность ИИ «повышать креативность своих пользователей» [The Impact of Artificial Intelligence … , 2024].

Таблица 1

**Возможности и примеры применения ИИ-инструментов  
в креативных индустриях\***

Креативные отрасли	Возможности	Примеры креативных продуктов и ИИ-инструментов
1	2	3
Писательская и переводческая деятельность, журналистика	Генерация текстов; создание автоматизиро- ванных переводов; фильтрация источников; определение сомнительной информации и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>нейросети, связанные с генерацией текста (ChatGPT, YandexGPT, Hypotenuse AI, Katteb, Rytr, Claude.ai, Copilot, Gerwin, GigaChat и пр.) и переводов (DeepL, Яндекс Переводчик, Bing, Reverso, MachineTranslation.com, HeyGen и пр.);</li> <li>примеры сотрудничества с ИИ: «Обеденная депрессия» (2019) Джулии Джой Раффел (LSTM), полностью сгенерированная ИИ; сборник рассказов «Пытаясь проснуться», созданных писателем и художником Павлом Пепперштейном и его нейродвойником (2022) и др.</li> </ul>
Кино и анимация	Создание сценариев; «машинный» кастинг; построение цифровых декораций; прогнозирование кассовых сборов; разработка интерактивных сюжетов и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>программы DALL-E и Midjorney, ИИ Jetson, Shortly Read (основанный на технологиях GPT-3), технология зеленого экрана Runway AI, инструмент для удаления фона Filmmaker AI и др.</li> <li>примеры: короткометражки Sunspring (2016) и Solicitors (2020), сценарии которых были написаны ИИ; изменение возраста образа Роберта де Ниро в фильме Мартина Скорсезе «Ирландец»; «воскрешение» скончавшихся актеров (в т. ч. Питера Күшинга) в спин-оффе вселенной «Звездных войн», «Изгой-один»; образ кота Бегемота в фильме «Мастер и Маргарита» 2024 г., созданный с помощью CGI ; фильм «Всё везде и сразу», получивший премию «Оскар» и описанный The New York Times как «метафизическое путешествие по мультивселенной, галактике и мозгу» и др.</li> </ul>
Музыка	Генерация музыкальных произведений в различных жанрах с минимальным участием человека; создание персонализиро- ванных композиций,	<ul style="list-style-type: none"> <li>нейросети для генерации аудиоформатов (MacWhisper, SteosVoice, Uberduck, WavTool, Tacotron, WaveNet, FastSpeech), платформа AIVA (Artificial Intelligence Virtual Artist), сервис Soundful и ИИ Flow, разрабатываемый компанией Deezer для определения настроений пользователей-слушателей на основе их взаимодействий в социальных сетях, данных геолокации, перемещений мобильных телефонов и даже времени прослушивания музыки;</li> </ul>

*Продолжение таблицы*

1	2	3
	соответствующих настроению пользователя и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>к числу наиболее известных трэков, созданных при участии ИИ, можно отнести: The Beatles – «Now and Then», Холли Херндон – «Godmother», Леджарен Хиллер – «Illiad Suite», «Дрейк» и «Викенд» – «Heart On My Sleeve», Дрейк – «Taylor Made Freestyle», Slava Skripka – «Бобр» и др.</li> </ul>
Изобразительное искусство	Создание уникальных произведений искусства с использованием генеративно-состязательных сетей; коррекция и преобразование визуального контента в иные (в т.ч. текстовые) форматы и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>нейросети по генерации изображений Midjourney, Kandinsky 2.2, Flair, Dream (by Wombo), Looka, Шедеврум, Stable Diffusion 3.0, Craiyon и др.</li> <li>примеры: абстрактные портреты Марио Клингемана; «Портрет Эдмона Белами», проданный в 2018 г. на аукционе Christie's за 432,5 тыс. долл.; «Бог ИИ. Портрет Алана Тьюринга» (2024, робот-художник Ai-Da), проданный на аукционе Sotheby's примерно за 1,1 млн долл.; «Theater D'Opera Spatial» (2022, нейросеть Midjourney); «Галлюцинации машин – мечты МКС – А» (2025, Рефик Анадол) и др.</li> </ul>
Реклама	Генерация контента для создания рекламных материалов; анализ предпочтений потребителей в реальном времени; адаптация креативного контента под разные сегменты аудитории; автоматизация и создание рекламных кампаний и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>инструменты для генерации рекламных текстов ChatGPT, Claude, Google Gemini, Perplexity, Meta AI, Jasper.ai.; изображений Stable Diffusion, Adobe Firefly, Adobe, Craiyon, Leonardo AI; видео, в т.ч. генераторы видео по тексту: Runway ML Gen-2, Genmo, Pika, Synthesia; инструменты для анимации изображений: LeiaPix, Motionleap, Vimage, D-ID; профессиональные видеоредакторы с ИИ: nVideo, Pictory, Lumen5; а также специализированные инструменты: Fliki, Designs.ai, DeepBrain AI, Colossyan и др.</li> <li>примеры: Жорж Милославский, ставший «лицом» новогодней рекламной кампании «Сбера» в 2020 г.; рекламный ролик для линейки сыров Liebendorf (2022, «Пятерочка») с использованием образа актрисы Ольги Медыннич; воссоздание компанией Coca-Cola в канун 2025 г. своего широко известного рекламного ролика «Праздник к нам приходит» (Holidays are coming) 1995 г. с применением ИИ и др.</li> </ul>
Мода и дизайн	Создание и демонстрация новых коллекций и моделей; прогнозирование будущих	<ul style="list-style-type: none"> <li>генеративные модели, такие как GANs (Generative Adversarial Networks), в т.ч. глубокие сверточные генеративно-состязательные сети (DC-GAN), циклические GAN и др.</li> <li>примеры: три видеоролика и лукбук с новогодней коллекцией Love Republic 2025 г.;</li> </ul>

Продолжение таблицы

1	2	3
	тенденций в моде и дизайне, позволяющее компаниям предвидеть изменения в потребностях клиентов и пр.	ролик, на 87% состоящий из розового меха, созданный к открытию поп-апа на горнолыжном курорте «Роза Хutor» в Сочи, бренда Yollo; принты компании H&M и модного дома Balenciaga и др.
Музейное дело	Персонализация опыта посетителей музеев и использование ИИ-технологий для глубокого погружения в композицию, позволяющего каждому посетителю знакомиться с коллекциями уникальным способом и пр.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• к основным нейросетям, применяемым в музейном деле, относят: Remini, Photoroom, Colorize it, D-ID, Perplexity.ai, Recraft, Elicit, Typeset.io, Ithaca, Luma AI и др.</li> <li>• некоторые примеры музеев и проектов с использованием ИИ: Музей «Арт и Факты» (Москва), Art AI Gallery (Южная Корея), Национальный музей хип-хопа (Бронкс, Нью-Йорк), Кливлендский музей искусств (США), итальянские музеи (Болонья, Парма, Рим) и многие другие</li> </ul>

\*Составлено по: [Алибулатова, 2023; Витковский, 2024; Ковалева, 2025; Кудайбердиева, 2024, с. 24; Михалева, 2025; Нейросеть для рекламы … , 2024; Николаев, 2024; Оскиненко, 2025; Османова, 2025; Особенности применения … , 2025; Топ-10 нейросетей … , 2024; Endemano, Brien, 2025; Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, р. 303].

## Риски

Приведенные выше примеры использования ИИ-технологий и алгоритмов в креативных индустриях свидетельствуют о том, что они уже обладают потенциалом, достаточным для оптимизации процессов создания, распространения и потребления контента. Наряду с появлением новых способов производства и потребления в сфере культуры, это приводит к трансформации социальных представлений и аксиологических ориентиров. В связи с этим в профессиональной и общественной среде все чаще звучат алармистские суждения относительно «предвзятости алгоритмов», опасности «информационных пузырей»<sup>1</sup>, коммерциализации культуры, од-

<sup>1</sup> «Пузыри фильтров» (или информационные пузыри) – это ситуация, когда персонализированные алгоритмы поисковиков и социальных сетей демонстрируют пользователю

нотипности творчества ИИ, утраты многообразия и унификации искусства [Витковский, 2024; Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, р. 293].

Эксперты предупреждают о фундаментальном противоречии «между структурированной природой современных ИИ и нелинейными, часто импровизационными творческими процессами» [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, р. 41]. Параллельно нарастают опасения относительно деструктивного влияния ИИ на творческие индустрии, связанного с потенциальным появлением общего искусственного интеллекта<sup>1</sup>. По мнению таких организаций, как OpenAI, DeepMind и Anthropic, это может превзойти когнитивные способности человека. Соответственно, актуализируются этические и экзистенциальные вопросы о роли человеческого фактора в творчестве [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, р. 41]. К тому же результаты статистических исследований говорят о неготовности многих пользователей к применению генеративного ИИ<sup>2</sup>.

В этой связи эксперты подчеркивают необходимость критического анализа влияния ИИ на креативный сектор [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, р. 293], учитывая ограничения его использования в творческих процессах и сопряженные с этим этико-правовые и социально-экономические риски [Кудайбердиева, 2024, с. 25–26].

*Этико-правовые риски.* Этические вопросы применения ИИ в креативных индустриях заслуживают особого внимания в свете того, что сам по себе «ИИ не обладает понятием “оригинальности” или “творчества” в том смысле, как это понимают люди» [Кудайбердиева, 2024, с. 25], поэтому он не способен следовать этическим ориентирам и правовым нормам. Вследствие этого неизбежно возникают сопряженные проблемы подлинности/авторства; дезинформации/«галлюцинаций»; ментального воздействия.

Вопросы авторских прав и оригинальности креативных продуктов в последние годы вошли в число наиболее дискуссионных тем, связанных с ИИ. Так, исследователи из Цюрихского университета П. Г. Пихт и Ф. Тувенен отмечают, что культурным продуктам, созданным ИИ («без значительного участия человека») вообще не должна предоставляться защита авторских прав. Одновременно эксперты Всемирной организации интеллек-

---

только ту информацию, которая отвечает его взглядам и интересам, «отсеивая» альтернативные точки зрения. Более подробно риски «информационных пузырей» см.: [Что такое информационный пузырь …, 2025].

<sup>1</sup> Общий искусственный интеллект (Artificial general intelligence, AGI) – это раздел теоретических исследований, направленный на разработку ИИ с когнитивными функциями человека, включая способность к самообучению. Также AGI определяется как «сильный ИИ», противопоставляемый «слабому или узкому ИИ». Более подробно признаки, подходы к развитию, технологии и опасения относительно AGI см.: [Решетникова, 2025].

<sup>2</sup> Так, согласно данным «Глобального исследовательского отчета: стратегии для конкурентного преимущества» (Generative AI Global Research Report: Strategies for a Competitive Advantage, SAS), 95% компаний, принявших участие в исследовании, не имеют комплексной системы управления генеративным ИИ [Особенности применения …, 2025, с. 307].

туальной собственности (ВОИС) подчеркивают, что «системы ИИ могут поднять планку изобретательского уровня, усложняя патентный процесс для компаний, у которых нет доступа к передовым технологиям ИИ» [Кудайбердиева, 2024, с. 26].

В последние годы на международном уровне предпринимаются попытки по предотвращению и преодолению подобных рисков<sup>1</sup>. Тем не менее неясность и несогласованность правовых норм в отношении произведений, созданных ИИ, уже вызывает конфликты и недоразумения<sup>2</sup>. Ситуация усугубляется еще и тем, что нормативно-правовое регулирование данного вопроса в разных странах негармонизировано. Поэтому звучат такие пессимистичные экспертные суждения, согласно которым вопрос соблюдения правовых норм с точки зрения «креативного» использования ИИ «вряд ли будет полностью решен в текущем 2025 г.» [Endemano, Brien, 2025].

В России также активно обсуждаются аспекты<sup>3</sup> защиты интеллектуальной собственности в контексте использования ИИ. Однако четкие правила пока не установлены и вопрос остается открытым.

Еще одна проблема этического характера связана с тем, что в настоящее время модели ИИ не способны отличать подлинную и достоверную информацию от фальсифицированных данных. При этом наиболее совершенные ИИ-модели (например, такие как Sora и Gemini 1.5 Pro) уже способны генерировать высокореалистичный контент. Это увеличивает риск их злонамеренного использования посредством вредоносных дипфейков и дезинформации, которые «могут быть вызваны ограничениями в обучающих данных, предубеждениями в архитектуре модели или несовершенствами процесса оптимизации» и подрывают доверие к технологиям ИИ

---

<sup>1</sup> В частности, в 2021 г. были опубликованы Рекомендации ЮНЕСКО об этических аспектах искусственного интеллекта. Более подробно см.: [Рекомендация …, 2021].

<sup>2</sup> Так, например, в 2024 г. более 200 музыкантов (в том числе Билли Айлиш и Ники Минаж) призвали технологические компании, разработчиков и музыкальные сервисы прекратить нерегулируемое использование ИИ в связи с возможным причинением вреда их творческой деятельности [Особенности применения …, 2025, с. 310]. …

<sup>3</sup> Уже запущен ряд законодательных инициатив, в которых отражены основы применения ИИ в российских креативных индустриях, в т. ч.: ФЗ от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», закладывающий основы правового регулирования для развития креативных индустрий как базового сектора креативной экономики; Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»; принятая Национальная стратегия развития ИИ, основным инструментом реализации которой стал федеральный проект «Искусственный интеллект», предполагающий масштабное внедрение ИИ-технологий в различные отрасли экономики и социальную сферу России, не последнее место в числе которых занимает креативный сектор. Наконец, организуется масштабное мероприятие – ежегодный форум «Российская креативная неделя», на котором широко представлен опыт применения ИИ в киноиндустрии, музыке, литературе и других отраслях [Особенности применения …, 2025, с. 305].

[Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, p. 42]. В данном контексте усилия по обнаружению и идентификации все более реалистичных дипфейков так же важны, как и генеративные методы, используемые для их создания. Кроме того, они должны сопровождаться повышением медиаграмотности населения и разработкой государственной политики в области использования ИКТ, учитывающей этические и правовые аспекты [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, p. 41–42].

В настоящее время ИИ настолько продвинулся в персонализации креативных продуктов, что способен предсказывать некоторые предпочтения пользователей, например писать музыку «под настроение». Однако столь глубокая персонализация начинает вызывать сомнения, поскольку ИИ, адаптируя контент, может ненамеренно оказывать ментальное воздействие на состояния и представления пользователей<sup>1</sup> [Витковский, 2024].

*Социально-экономические риски.* Помимо описанных выше этических и правовых угроз, возникают не менее значимые проблемы социально-экономического характера, прежде всего затрагивающие вопросы занятости и трудоустройства в креативном секторе. Активная интеграция ИИ в творческие процессы может оказаться на замещении/сокращении рабочих мест в некоторых областях, особенно в решении рутинных вопросов.

Хотя большинство специалистов сходятся во мнении, что ИИ-модели и алгоритмы вряд ли смогут когда-либо полностью заменить человеческое творчество. Однако в краткосрочной перспективе можно ожидать, что они, несомненно, изменят положение таких специалистов (прежде всего, среди фрилансеров), как журналисты, репортеры, дизайнеры, переводчики, маркетологи. О вероятности материализации такого риска, в частности, свидетельствуют результаты исследования 2024 г., в рамках которого были проанализированы данные почти 1800 фрилансеров с платформы Profi.ru. Среди респондентов наибольшее влияние генеративного ИИ ощутили на себе фрилансеры, работающие с текстом (у переводчиков через полгода после появления ChatGPT среднемесячное количество заказов снизилось с 3,25 до 2,32; у копирайтеров и редакторов – с 2,26 до 1,81), а также дизайнеры (после появления ChatGPT среднемесячное количество заказов на одного человека в этой группе снизилось с 2,26 до 1,97) [Желько, Дунаева, 2024].

Согласно результатам еще одного отечественного исследования, наиболее уверенно чувствуют себя фрилансеры-креативщики, которые про-

---

<sup>1</sup> Так, основная цель современных стриминговых платформ (онлайн-сервисы для создания и просмотра видеоконтента) заключается в постоянном эмоциональном сопровождении своих пользователей для последующей «трансляции их настроений». Иными словами, ИИ проникает «в интимные сферы». Однако, согласно результатам некоторых исследований, пользователи «сопротивляются» такому «технологическому вторжению». В связи с этим представляется весьма интересным и своевременным изучить, как пользователи «переосмысливают свою субъектность в противовес влиянию ИИ, тем самым обеспечивая свою онтологическую безопасность» [Kofler, El Moussaoui, Jamet, 2024, p. 303–304].

ли специальное обучение по работе с ИИ-инструментами, имеют высокие доходы и доступ к новейшим алгоритмам (более подробно см.: [Стребков, 2024]). Такое положение дел говорит еще об одной смежной угрозе: ИИ в креативном секторе «бросает вызов статусу цепочек создания стоимости: новые возможности неравномерно распределены между всеми участниками, оставляя более мелких и медленно адаптирующихся игроков вне рынка» [Кудайбердиева, 2024, с. 25].

Резюмируя оценки рисков, связанных с применением ИИ в креативных индустриях, можно сформулировать восемь ключевых проблем, которые требуют детального анализа и скорейшего решения [The Impact of Artificial Intelligence … , 2024]: К ним относятся: 1) неопределенность отношений в сфере авторских прав (Copyright); 2) смещение (искажение) данных в машинном обучении (Biases data/Bias); 3) несоблюдение конфиденциальности (Privacy); 4) неурегулированность прав собственности на созданную продукцию (Ownership); 5) трудности с определением оригинальности/подлинности продукта (Originality/Authenticity); 6) сложности определения степени фальсификации/имитации (Forging/Imitation); 7) отсутствие прозрачности (Transparency); 8) необходимость предотвращения плагиата (Plagiarism).

Следует отметить, что перечень проблем, характерных для современного «третьего поколения» ИИ, в перспективе может быть усугублен новыми вызовами со стороны «четвертого» (интеллектуальные самообучающиеся системы, 2030-е гг.) и «пятого» (ИИ с воображением, 2040-е гг.) поколений ИИ-моделей и алгоритмов [Особенности применения … , 2025, с. 305]. В свою очередь, это определяет трудности использования ИИ в креативном секторе в будущем, а также актуализирует дальнейшие исследования этих перспектив.

## **Заключение**

Завершить анализ ключевых трендов, новых возможностей и сопряженных с ними рисков внедрения инструментов ИИ в различные области творческих индустрий хотелось бы фразой Д. Чопра: «технологии могут быть прекрасными и дьявольскими, как и люди. От нас зависит, какую версию ИИ мы создадим» (цит. по: [Endemano, Brien, 2025]).

Действительно, стремительное развитие ИИ-технологий произвело «революцию в культуре», в результате которой современный социум столкнулся с феноменом «CreaTech», предполагающим конвергенцию креативного и цифрового секторов. Вследствие этого ИИ-инновации не только изменили характер взаимодействия людей с искусством и творчеством (например, посредством дополненной/виртуальной/смешанной реальности), но и стимулировали развитие самих технологий. [Anantrasirichai, Zhang, Bull, 2025, р. 43–44].

С одной стороны, это существенно обогатило креативный сектор. С другой стороны, породило новые угрозы для творческих областей, преодолеть которые представляется возможным исключительно на базе сба-

лансированного, гибридного подхода, который «должен включать значительные инвестиции в развитие навыков творческих специалистов, разработку политики, обеспечивающей соблюдение стандартов авторского права и конфиденциальности, а также усилия по повышению прозрачности алгоритмов» [The Impact of Artificial Intelligence ... , 2024]. От того, насколько быстро человеческому сообществу удастся выработать и согласовать такой подход, зависит, будет ли ИИ играть деструктивную, унифицирующую роль в развитии творческих индустрий или же, напротив, станет помощником в создании все более совершенных и уникальных произведений искусства в будущем.

### **Список литературы**

1. Алибулатова Ж. Книги, написанные искусственным интеллектом. Да, они уже здесь! // Дзен. – 2023. – 15.02. – URL: <https://dzen.ru/a/Y-0O4jOYUDdXNNNi> (дата обращения 04.09.2025).
2. Бердецкая О. Что такое информационный пузырь, как он формируется и чем опасен? // sdelano.media. – URL: <https://sdelano.media/infopuzir/> (дата обращения 04.09.2025).
3. Витковский К. Неизбежная интеграция ИИ в креативные индустрии // Издательство «12 Двенадцать». – 2024. – URL: [https://12-books.ru/neizbezhnaya\\_integraci\\_ai\\_v\\_kreativnye\\_industrii](https://12-books.ru/neizbezhnaya_integraci_ai_v_kreativnye_industrii) (дата обращения 04.09.2025).
4. Габидуллина Ч.Ф. Влияние искусственного интеллекта на профессии креативных индустрий // Общество и государство. – 2024 – № 2(46). – С. 6–11.
5. Гурумурти Ш. Использование ИИ в креативном бизнесе: перспективы 2025 года // pixpa. – 2025.– 06.06. – URL: <https://www.pixpa.com/ru/blog/the-use-of-ai-in-creative-businesses> (дата обращения 04.09.2025).
6. Желько Т., Дунаева А. Искусственный интеллект отбирает заказы у фрилансеров // Ведомости. Тренды. – 2024. – 01.10. – URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/columns/2024/10/01/1065660-iskusstvennyi-intellekt-otbiraet-zakazi-u-frilanserov> (дата обращения 04.09.2025).
7. Искусственный интеллект в креативных индустриях – исследование Ipsos // Adindex. – 2024. – 07.11. – URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/search/2024/11/7/327171.phtml> (дата обращения 04.09.2025).
8. Исследование HINT: 9 из 10 представителей медиасфера используют ИИ для создания контента // Sostav.ru. – 2024. – 06.11. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/issledovanie-hint-9-iz-10-predstavitelej-mediasfery-ispolzuyut-ii-dlya-sozdaniya-kontenta-71171.html> (дата обращения 04.09.2025).
9. Ковалева Н. Эти вещи вам продала нейросеть: 9 примеров, и все из России // Сервис «Долями». Мало того. – 2025. – 12.03. – URL: <https://dolyame.ru/media/ai-in-clothes/> (дата обращения 04.09.2025).
10. Креативные индустрии – одна из ключевых тем повестки ПМЭФ-2025 // HSE University creative industries. Новости. – 2025. – URL: <https://creative.hse.ru/news/5480> (дата обращения 04.09.2025).
11. С.А. Искусственный интеллект оказывает значительное влияние на креативную экономику // Endless light in science. – 2024. – С. 23–27. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

- iskusstvennyy-intellekt-okazyvaet-znachitelnoe-vliyanie-na-creativenyyu-ekonomiku (дата обращения 04.09.2025).
12. Лисовская А. Как искусственный интеллект трансформирует современное искусство // MSCA. – 2025. – URL: <https://msca.ru/blog/articles/kak-iskusstvennyy-intellekt-transformiruet-sovremennoe-iskusstvo> (дата обращения 04.09.2025).
  13. Меленкин В.Л. CreaTech как продукт синтеза потенциала креативных отраслей и цифровых технологий // Экономика и экология территориальных образований. – 2024. – № 8(3). – С. 13–18.
  14. Михалева А. Как искусственный интеллект меняет модную индустрию // РБК. Тренды. – 2025. – 09.07. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6720bb5d9a7947638317dce6> (дата обращения 04.09.2025).
  15. На культуру и творчество приходится 3,1 процента глобального ВВП // Организация объединенных наций. – Новости ООН. – 2025. – 21 апреля – URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/04/1463471> (дата обращения 04.09.2025).
  16. Нейросеть для рекламы: как использовать ИИ в маркетинге // TEAMLY. – 2024. – 18.11. – URL: [https://teamly.ru/blog/neiroset\\_dlya\\_reklami\\_kak\\_ispolzovat](https://teamly.ru/blog/neiroset_dlya_reklami_kak_ispolzovat) (дата обращения 04.09.2025).
  17. Николаев Н. Кастиг, графика и бюджет: как искусственный интеллект меняет кино // РБК. Тренды. – 2024. – 29.01. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/65b76a999a7947e6157d060a?from=copy> (дата обращения 04.09.2025).
  18. Оскиненко В. Успехи и громкие провалы: 7 примеров рекламы с участием искусственного интеллекта // Callibri. – 2025. – 15.01. – URL: <https://callibri.ru/blog/7-primerov-reklamy-s-ai> (дата обращения 04.09.2025).
  19. Османова А. 15 известных песен, созданных при помощи нейросетей // Союзмузыка. – 2025. – 20.02. – URL: <https://www.soyuz.ru/articles/3588> (дата обращения 04.09.2025).
  20. Особенности применения искусственного интеллекта в креативных индустриях / К.А. Мызрова, Е.В. Рожкова, Э.В. Туманов, В.А. Владиславская // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 303–320.
  21. Подсчитан вклад в ВВП от внедрения искусственного интеллекта в креативные индустрии // ГИПП. – 2024. – 30.10. – URL: <https://www.gipp.ru/news/technology-internet-it/podschitan-vklad-v-vvp-ot-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-v-creativnye-industrii> (дата обращения 04.09.2025).
  22. Развитие креативной экономики // НИУ ВШЭ. Кафедра ЮНЕСКО по исследованиям будущего. – 2023. – 31.03. – URL: <https://unescofutures.hse.ru/news/824123788.html> (дата обращения 04.09.2025).
  23. Рекомендация об этических аспектах искусственного интеллекта / UNESCO. UNESDOC. Цифровая библиотека. – 2021. – 21 с. – URL: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455\\_rus](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455_rus) (дата обращения 04.09.2025).
  24. Решетникова М. Что такое AGI: общий искусственный интеллект уровня человека // РБК. Тренды. – 2025. – 13.02. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67ac8b169a794749fcde6bbc?from=copy> (дата обращения 04.09.2025).
  25. Специалисты креативных индустрий о применении нейросетей в работе // Известия. – 2025. – 06.03. – URL: <https://iz.ru/1849275/2025-03-06/specialisty-creativenykh-industrii-rasskazali-o-primenenii-neiroseti-v-rabote> (дата обращения 04.09.2025).

26. Стребков Д.О. Влияние искусственного интеллекта на креативные индустрии: страхи и опасения фрилансеров // Вопросы экономики. – 2024. – № 10. – С. 110–127.
27. Топ-10 нейросетей в музейном деле // ГАУ ДПО (Я) «ИРПО». – 2024. – 08.08. – URL: <https://irposakha14.ru/novosti/top-10-nejrosetej-v-muzejnom-dele/> (дата обращения 04.09.2025).
28. Щукин Д. В современном мире стираются границы между создателями и потребителями. Именно эту трансформацию отражает концепция просьюмеров // Альянс x Beinopen. – 2025. – 08.04. – URL: <https://alliance.beinopen.ru/post/2141/> (дата обращения 04.09.2025).
29. Anantrasirichai N., Zhang F., Bull D. Artificial Intelligence in Creative Industries: Advances Prior to 2025 / Cornell University. arXiv. – 2025. – 05.06. – 75 p.
30. Approaches to an ethical development and use of AI in the Cultural and Creative Industries / Ed. by J. Hausmann, J. Baumgarten, M. Müngersdorf / UNESCO. – 2024. – November. – 8 p. – URL: <https://www.unesco.de/dokumente-und-hintergruende/publikationen/detail/approaches-to-an-ethical-development-and-use-of-ai-in-the-cultural-and-creative-industries/> (дата обращения 04.09.2025).
31. Creative Economy Report 2010 / UNCTAD. – 2010. – 392 p. – URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf) (дата обращения 04.09.2025).
32. Endeman M., Brien C. AI in Creative Industries\_ Enhancing, rather than replacing, human creativity in TV and film // AlixPartners. – 2025. – 10.01. – URL: <https://www.alixpartners.com/insights/102jsme/ai-in-creative-industries-enhancing-rather-than-replacing-human-creativity-in/> (дата обращения 04.09.2025).
33. Kofler I., El Moussaoui M., Jamet R. AI's influence on the Creative and Cultural Industries // Imago. – 2024. – July, № 23. – P. 291–312.
34. The Impact of Artificial Intelligence in the Creative Industries: Design and Editing / E. Clarencia, T.G. Tiranda, S. Achmad, R. Sutoyo // Conference: 2024 International Seminar on Application for Technology of Information and Communication (iSemantic). – 2024. – September. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/386266801\\_The\\_Impact\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_the\\_Creative\\_Industries\\_Design\\_and\\_Editing](https://www.researchgate.net/publication/386266801_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_in_the_Creative_Industries_Design_and_Editing) (дата обращения 20.09.2025).

*Статья поступила 26.09.2025.*

*Принята к публикации 29.09.2025.*

---

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

## Проблемы стран и регионов

---

УДК 338.467.6  
DOI: 10.31249/espr/2025.04.03

**Ф.Л. Бражалович\***

### «КОМПАНИИ-ЕДИНОРОГИ» КАК ЭЛЕМЕНТ ЭКОНОМИКИ КУЛЬТУРЫ

**Аннотация.** В ходе современного процесса цифровизации формируется новый тип экономических отношений – цифровая экономика культуры, в которой вместо товарного потребления продуктов деятельности в сфере культуры предпочтения отдаются впечатлениям. В качестве ее акторов выступают «компании-единороги» – ИТ-стартапы, рыночная стоимость которых превысила один млрд долл. В сфере медиа и развлечений наибольшее число «единорогов» сконцентрировано в Китае, США и Индии. Развитие подобных фирм в разных странах поддерживается различными механизмами: от образовательных и университетских сред до государственного участия. В свою очередь, медиастартапы в основном концентрируют деятельность на разработке социальных и медиаплатформ, а также на создании игровых приложений.

**Ключевые слова:** компании-единороги; экономика культуры; медиа-стартапы; ByteDance; Epic Games; Dream11; Китай; США; Индия.

**Для цитирования:** Бражалович Ф.Л. «Компании-единороги» как элемент экономики культуры // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С. 48–64.

---

\* **Бражалович Федор Леонидович** – главный специалист отдела пресс-службы Управления информационного сопровождения ГБУ «Аналитический центр» (Москва, Россия); 1\_flb@mail.ru.

**Brazhalovich Fedor** – chief specialist of the Press Office of Information Support Department of Moscow Analytical Center (Moscow, Russia); 1\_flb@mail.ru.

**F.L. Brazhalovich**  
**«Unicorn companies» as an element of the cultural economics**

**Abstract.** In the course of the modern process of digitalization, a new type of economic relations is being formed – the digital economy of culture, in which, instead of commodity consumption of cultural products, impressions are preferred. Its actors are «unicorn companies» – IT startups with a market value exceeding one billion dollars. In the field of media and entertainment, the largest number of «unicorns» are concentrated in China, the USA and India. The development of such firms in different countries is supported by various mechanisms: from educational and university environments to government involvement. In turn, media startups mainly focus on the development of social and media platforms, as well as on the creation of gaming applications.

**Keywords:** unicorn companies; cultural economy; media startups; ByteDance; Epic Games; Dream11; China; USA; India.

**For citation:** Brazhalovich F.L. «Unicorn companies» as an element of the cultural economics // Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 48–64.

### Введение

Понятие экономики культуры рассматривают, с одной стороны, утилитарно, как «камбарную книгу» финансовых потоков организаций культуры; с другой – как экономический механизм массового производства, распространения и потребления продукции индустрий культуры [Мельвиль, 2011, с. 166]. Не будет заблуждением утверждать, что развитие культуры на протяжении многих веков идет бок о бок с экономическим прогрессом. Достаточно вспомнить наиболее яркие примеры: протестантскую этику, способствующую экономическому благосостоянию стран, в которых она была внедрена, исламский институт финансов или же доминирование русских староверов в торговле и промышленности Российской империи в XIX – начале XX вв. [Аузан, 2023, с. 39–40]<sup>1</sup>.

В условиях глобальной цифровизации экономика и культура интегрируются еще сильнее, что, по мнению некоторых исследователей, уже привело к появлению нового типа экономических отношений – цифровая экономика культуры [Паньшин, Лю …, 2025, с. 51]. В мировой экономике

---

<sup>1</sup> Конечно, специалисты могут возразить, что данные примеры относятся не к экономике культуры, под которой, повторим, подразумевается экономический механизм массового производства, распространения и потребления продукции индустрий культуры, а к культуре экономики – набору хозяйственных норм и ценностей, определяющих экономическое поведение представителей той или иной социальной группы [Тарновский, 2017, с. 238]. Утверждение, безусловно, дискуссионное, тем не менее указанные случаи ярко характеризуют переплетение экономики и культуры.

с точки зрения потребительских предпочтений наметился сдвиг от товарного потребления в сторону экономики впечатлений, ярких эмоций и положительных переживаний. В этой системе стоимостная ценность производимых продуктов и услуг в некоторых случаях становится менее важной, чем их культурная значимость. Соответственно, и экономику культуры следует позиционировать уже не только как классическое производство определенных артефактов, поскольку наметился переход из географического пространства к киберпространству [Черников, 2020, с. 60].

По данным исследования аудиторской и консалтинговой компании PWC, посвященного анализу индустрии развлечений и медиа – одного из крупнейших направлений деятельности в сфере культуры, – только в 2023 г. объем данного рынка оценивался в 2,8 трлн долл. По оптимистическим краткосрочным прогнозам, он может увеличиться до 3,4 трлн долл. к 2028 г. при среднегодовом темпе прироста в 3,9% [Global Entertainment …, 2024]. Во многом этому способствует развитие информационно-коммуникационных технологий, а значит, все больший вес приобретают ИТ-компании, действующие на рынке и являющиеся как элементами экономики культуры, так и в определенной степени акторами, формирующими или влияющими на нее.

В связи с чем возникает закономерный вопрос: какие это компании? Во-первых, они должны действовать в ИТ-сфере. Во-вторых, если речь идет об увеличении роли в конкретном сегменте экономики, наиболее очевидным показателем «авторитетности» будет рыночная стоимость. И тут возникает еще один вопрос: каков минимальный порог этой стоимости? В поиске ответа как нельзя кстати приходятся слова сооснователя группы компаний Alibaba Джека Ма: «...Когда у вас появляется один млрд долл., это не ваши деньги. Это выраженное вам доверие общества. Люди вокруг вас считают, что вы сможете распорядиться этими деньгами лучше, чем они или правительство» [Jack Ma …, 2015]. Таким образом, одним из вариантов ответа на заданные вопросы могут служить «компании-единороги» – ИТ-стартапы, рыночная капитализация которых за короткий период превысила один млрд долл.

Анализ деятельности компаний-единорогов представляет научный интерес по причине экономической мощи некоторых из них и способности оказывать заметное влияние на формирование определенных сегментов экономики культуры, например креативной индустрии или арт-экономики.

### **Что такое «компания-единорог»?**

С начала XXI в. в мировой экономике стали появляться частные компании, преимущественно стартапы. В статье Э. Ли «Welcome to the unicorn club: learning from billion-dollar startups» был сформирован первый список, включавший 39 компаний, основанных начиная с 2003 г. по 2013 г. и оцененных государственными или частными инвесторами более чем в один млрд долл. Автором были определены четыре сферы, в которых действуют «единороги»: потребительская электронная коммерция, анализ потребительских

предпочтений покупателей, разработка программного обеспечения (ПО) как услуга и разработка корпоративного ПО [Lee ... , 2013]. Сравнение с единорогами – мифическими животными – говорило об уникальности достижения успеха описанных в статье фирм.

Важно подчеркнуть, что единого списка «компаний-единорогов» нет. Интернет-ресурсов, составляющих соответствующие рейтинги, множество. Каждая онлайн-платформа имеет собственную методику подсчета, разнообразие оценок и иные учитываемые факторы. В результате различные списки «единорогов» не совпадают как по их перечню, так и по количеству. В частности, ресурс CBInsights насчитывает около 1280 компаний (июль 2025), Equista – 1565 (март 2025), Crunchbase – свыше 1,6 тыс. (август 2025) и т.д. [The Complete List ... , 2025; Complete List ... , 2025; The Crunchbase ... , 2025]. Для задач исследования данные взяты с ресурса CBInsights.com как источника, наиболее полно удовлетворяющего потребность в информации.

По состоянию на июль 2025 г. совокупная рыночная стоимость всех «компаний-единорогов» превышает 4,6 трлн долл. Рынок компаний с географической точки зрения характеризуется, с одной стороны, страновым разнообразием («единороги» зарегистрированы в 57 государствах и территориях), с другой – на небольшое число государств приходится большая часть «единорогов». На 10 крупнейших стран, в которых зарегистрированы ИТ-стартапы, приходится более 88% всех фирм и около 93% их совокупной рыночной стоимости (табл. 1). При этом США доминируют по обоим показателям.

Таблица 1  
**Топ-10 стран по количеству «компаний-единорогов»\***

Ранг	Страна	Количество	Доля от общего количества «единорогов», %	Совокупная рыночная стоимость, млрд долл.	Доля от совокупной рыночной стоимости, %
1	США	707	55,3	2848,1	61,6
2	Китай	158	12,4	688,4	14,9
3	Индия	68	5,3	163,0	3,5
4	Великобритания	55	4,3	190,0	4,1
5	Германия	32	2,5	86,0	1,9
6	Франция	29	2,3	72,9	1,6
7	Израиль	24	1,9	46,4	1,0
8	Канада	22	1,7	57,5	1,2
9	Бразилия	18	1,4	37,1	0,8
10	Сингапур	15	1,2	89,6	1,9
Итого		1128	88,2	4279,0	92,5

\*Источник: [The Complete List ... , 2025].

Данное положение вещей характерно в целом для всех компаний. Портал CBInsights.com подразделяет всех «единорогов» на восемь категорий: потребительский ритейл, высокие технологии, промышленность, здравоохранение, медико-биологические исследования, финансовые услуги, страхование, развлечения и медиа. Последняя категория – индустрия развлечений и медиа – представляет для данного исследования наибольший интерес.

Несмотря на кажущуюся обывателю несерьезность компаний из данной сферы, они могут составить конкуренцию самым разрекламированным в СМИ: космической корпорации SpaceX или занимающейся разработками в области искусственного интеллекта OpenAI. Совокупная рыночная стоимость медиастартапов оценивается в 548 млрд долл., что сопоставимо с 12% общей рыночной стоимости всех «компаний-единорогов». В то же время крупнейшая медийная компания, китайская ByteDance, по стоимости акций (300 млрд долл.) сопоставима с уже упомянутыми SpaceX и OpenAI.

Благодаря ByteDance рынок «компаний-единорогов» в сфере развлечений и медиа характеризуется сверхконцентрацией, особенно по сравнению с другими рынками (табл. 2). Подобная гипертрофированность, когда большая доля рынка принадлежит одному стартапу (как это видно на примерах лидеров в категориях «развлечения и медиа», «промышленность» и даже «высокие технологии»), говорит, с одной стороны, об инновационности и инвестиционной привлекательности данных направлений, подтверждением чему являются размеры капитализации ведущих компаний. С другой стороны, в перспективе вероятна трансформация рынка в пузырь, что может привести к коллапсу, аналогичному кризису доткомов, произошедшему на стыке 1990 – начала 2000-х годов.

Таблица 2

**Доля ведущих компаний по категориям деятельности CBInsights  
(по состоянию на июль 2025 г.)\***

Категория**	Компания	Рыночная капитализация, млрд долл.	Доля лидера в категории, %
Развлечения и медиа	ByteDance	300	54,8
Промышленность	SpaceX	350	46,1
Высокие технологии	OpenAI	300	18,2
Потребительский ритейл	Shein	66	11
Финансовые услуги	Stripe	70	9,5
Страхование	Howden Group Holdings	5	9,3
Медико-биологические исследования	Devoted Health	12,9	4,7

\* Источник: [The Complete List … , 2025].

\*\*С целью предупреждения искажений результатов исследования в таблице не указана категория «здравоохранение», поскольку, согласно данным CBInsights, такая фирма всего одна.

В отличие от общего списка «компаний-единорогов», где всецело доминируют США, в сфере развлечений и медиа ситуация несколько иная (табл. 3).

Таблица 3  
«Компании-единороги» в сфере развлечения и медиа  
(по состоянию на июль 2025 г.)\*

Страна	Количество	Доля от общего количества, %	Совокупная рыночная стоимость, млрд долл.	Доля от совокупной рыночной стоимости, %
Китай	13	15,9	334,1	61,0
США	43	52,4	142,1	25,9
Индия	6	7,3	24,4	4,4
Канада	1	1,2	7,6	1,4
Израиль	3	3,7	7,8	1,4
Франция	3	3,7	7,6	1,4
Великобритания	3	3,7	6,4	1,2
Бразилия	1	1,2	3,0	0,5
Вьетнам	1	1,2	3,0	0,5
Австралия	2	2,4	3,8	0,7
Япония	2	2,4	3,0	0,5
Швеция	1	1,2	1,4	0,3
Сингапур	1	1,2	1,4	0,2
Республика Корея	1	1,2	1,3	0,2
Мальта	1	1,2	1,0	0,2

\* Источник: [The Complete List ..., 2025].

Как видно из табл. 3, среди «единорогов», действующих в сфере экономики культуры, «правят бал» два государства – Китай и США. И если Соединенные Штаты доминируют по количеству фирм над всеми остальными странами вместе взятыми, то по совокупной рыночной стоимости корпораций Китай существенно подавляет всех, опережая даже США почти в 2,4 раза! Тем не менее в структуре совокупной рыночной стоимости китайских фирм существует заметная диспропорция: на долю ByteDance приходится почти 90%, а на остальные 12 – всего 10%.

Динамика включения стартапов, равно как и действующих в индустрии развлечений и медиа, в список «компаний-единорогов» (табл. 4) демонстрирует основной прирост в 2021–2022 гг., т. е. в годы наличия ограничений (в социальной и экономической сферах), связанных с борьбой против коронавирусной инфекции (COVID-19).

Наибольшим спросом в указанный период пользовались фирмы, чьи сервисы помогали населению минимизировать негативные последствия мер, предпринимаемых правительствами разных стран. Например, особенно востребованными оказались стартапы, действующие в сферах здравоохранения, электронной коммерции и онлайн-образования. Разработки в данных сферах вызвали интерес у инвесторов, что послужило практическим лавинообразному появлению «единорогов» в соответствующем списке [Иванов, 2022, с. 181]

Таблица 4

**Динамика количества стартапов, отнесенных  
к категории «единорогов» по годам\***

Год	До 2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Прирост всех стартапов, ед.	18	30	16	32	82	86	92	474	249	65	85	50
Прирост медиастартапов, ед.	2	3	2	8	3	6	5	26	16	4	6	1
Доля медиастартапов от всех «единорогов», %	11	10	13	25	4	7	5	5	6	6	7	2

\* Источник: [The Complete List ... , 2025].

В результате наблюдается интересная динамика доли медиастартапов от общего числа «компаний-единорогов». До последней четверти 2010-х годов она в целом росла и к 2017 г. достигла 25% от всех включенных в список «единорогов». Затем в разы сократилась и на протяжении последующих семи лет варьировала в диапазоне 4–7%. К 2025 г. доля оказалась еще ниже, составив всего 2%. Таким образом, еще раз подтверждается более быстрое увеличение количества компаний-единорогов в других сферах деятельности.

### **Размещение «единорогов» индустрии развлечений и медиа**

Медиастартапы, как и любые другие, в основном сосредоточены в определенных ареалах, в которых созданы условия для развития корпораций, связанных с технологическим прогрессом в целом и цифровизацией, в частности. На внутристратовом уровне большая часть таких компаний расположена вблизи небольшого числа городских агломераций (табл. 5).

Таблица 5  
Основные ареалы концентраций\* медиаструктур в мире\*\*

Агломерация	Количество «компаний-единорогов», ед.	Совокупная рыночная стоимость, млрд долл.
Сан-Франциско	11	57,9
Нью-Йорк	9	14,5
Пекин	8	309,8
Бангалор	4	13,9
Лондон	3	6,4
Лос-Анджелес	3	3,9
Париж	3	7,6
Шанхай	3	19,6

\* Под ареалом концентрации понимается агломерация, являющаяся местом регистрации как минимум трех компаний.

\*\*Источник: [The Complete List … , 2025].

Согласно данным табл. 5, значительная часть медиаструктур расположена в агломерации Сан-Франциско, что не удивительно, поскольку здесь особенно заметно влияние Кремниевой долины – территории, где возникли продукты и идеи, повлиявшие на то, «как мы говорим и что мы говорим» [Вейнер … , 2017, с. 288]. Не менее крупным ареалом сосредоточения исследуемых компаний является Нью-Йорк – центр, в котором располагаются штаб-квартиры классических американских медиакорпораций, и где, соответственно, существует спрос на продукцию медиаструктур.

Наравне с двумя американскими городами по праву находится Пекин. В китайской столице размещены представительства и главные офисы софт-индустрии как транснациональных, так и китайских корпораций. Ведущим производителем продукции программного обеспечения является софт-парк «Чжунгуаньцунь». Кроме того, Пекин стал местом сосредоточения половины китайских компаний, занятых в индустрии кибербезопасности. Также в городе оказалось расположено в 2018 г. наибольшее в мире число фирм в области искусственного интеллекта – 445 [Тархов … , 2025].

Позиции индийского Бангалора, получившего неофициальное название «Кремниевая долина Индии» или даже «Кремниевая долина Азии», несколько слабее по сравнению с тремя описанными выше центрами, однако его потенциал велик. Здесь сосредоточено от 25 до 30% всех индийских стартапов, действующих в различных направлениях ИТ-индустрии или связанных с ней. Только на разработку искусственного интеллекта, блокчейн

и робототехнику было направлено около 10,8 млрд долл. инвестиций (по данным на 2022 г.). Мультиплатформенный эффект на рынке труда от развития ИТ-отрасли в Бангалоре выразился в создании около 1,6 млн рабочих мест [Shravani … , 2025]. Естественно, что медиастартапы должны были появиться в данном месте. Бангалор сочетает инновации с технологическим лидерством и с художественным самовыражением. Город также становится домом для передовых продюсерских компаний, студий анимации и разработки визуальных эффектов, а также динамичных видеопроизводств [Media … , 2025].

### **Опыт некоторых стран в поддержке «компаний-единорогов»**

Выше было показано, что США, Китай и Индия имеют наибольшее количество «компаний-единорогов» как по их общему числу, так и по количеству в сфере медиа и развлечений. Каждая из этих стран создает специальную институциональную среду, стимулирующую развитие медиастартапов.

Например, в Индии хорошо развита система государственной поддержки и финансирования науки, технологий и инноваций. Проводятся мероприятия, направленные на популяризацию предпринимательства. В частности, предоставление малому и среднему бизнесу льготных кредитов и грантов способствует росту числа мелких инновационных стартапов. Кроме того, в стране созданы многочисленные организации, способствующие возникновению «единорогов». Так, функционирует разнообразная инфраструктура поддержки инновационного предпринимательства: центры развития, научные парки, бизнес-инкубаторы, а также организации, подведомственные органам власти различных уровней [Притыко, с. 277–284]. В медиасфере одним из институциональных инструментов является Национальная политика в области цифровых коммуникаций (National Digital Communications Policy – NDCP). Данный документ направлен на трансформацию цифрового ландшафта страны. Основные цели политики заключаются в улучшении предоставления широкополосного доступа в Интернет и повышении цифровой грамотности населения, что в конечном итоге ведет к стремительному росту цифрового рынка страны, а следовательно, и к появлению на нем новых игроков.

Индийские «единороги» играют существенную роль в индустрии развлечений и медиа. По оценкам экспертов, денежный объем рынка цифровых медиауслуг в 2024 г. составил около 12,2 млрд долл., а емкость рынка в 2023 г. оценивалась в 825 млн пользователей [India Digital … , 2024]. Существенный толчок в развитии отрасли дало повсеместное распространение Интернета, доступность смартфонов и рост числа OTT-платформ (сервисов передачи данных, в данном случае медиаконтента, напрямую через Интернет, без сторонних посредников, например, операторов кабель-

ного телевидения). И такие платформы предоставляют многие индийские «компании-единороги». В частности, VerSe Innovation специализируется на разработке сервиса коротких видеороликов Josh (индийский аналог Tik-Tok); ShareChat – социальной медиа-платформы, ориентированной на обмен контентом и общение на нескольких официальных индийских языках; Amagi – облачных решений для бесплатного потокового телевидения с рекламой. Помимо сугубо «контентного» направления, в Индии действует группа компаний, ориентированных на предоставление услуг в сфере онлайн-игр, в частности Dream11 (разработка сервиса фэнтезийного спорта), Games24x7 (фэнтезийные и каузальные игры), Mobile Premier League (фэнтези-спорт, карточные и аркадные игры).

Благодаря постоянно растущей численности пользователей Интернета в Китае возникла уникальная среда, в которой технологические стартапы добиваются больших успехов за необычно короткий период времени [Компании-единороги … , 2020]. Ведущий фактор возникновения «единорогов» – перенимание опыта у американских компаний с дальнейшей наработкой собственных идей и реализацией продукции китайской технологической мысли. Кроме того, китайским правительством был принят ряд мер по предоставлению предпринимателям налоговых льгот, упрощению процедур получения государственных разрешений и т. д. [Комиссина, 2018].

Все эти меры способствуют невероятно стремительному росту китайского рынка цифровых медиауслуг. Так, согласно данным исследовательской компании Sekkei Digital Group, объем рынка в 2024 г. составил 135,7 млрд долл., а емкость рынка – около 1,1 млрд цифровых пользователей [Digital Media … , 2025]. Многие «единороги» Китая специализируются на разработке сервисов коротких видео и иного визуального или аудиоконтента, в частности ByteDance (бренд Tik Tok), Xiaohongshu (главный конкурент ByteDance в Китае), Dadi Cinema (услуги кинопоказа), Yixia (бренд Miaopai – приложение для создания коротких видео), Ximalaya FM (аудио-сервис), Coocaa (Smart TV) и др.

В США, в связи со слабой вовлеченностью государства в развитие стартапов, основным каналом продвижения высокотехнологичных компаний, в том числе «единорогов», стала образовательная среда. Успех «единорогов» чаще всего связан с благоприятной экосистемой, высокой квалификацией основателей компаний и активной поддержкой университетов. Так, в одном исследовании 1110 американских стартапов, достигших статуса «единорога» с 1997 по 2021 гг., выяснилось, что в 55% случаев основатель компании-единорога обучался в одном из американских вузов. В университетах создается технически оснащенная бизнес-среда и предоставляется доступ к технологиям, которые зачастую недоступны для молодого бизнеса. А иногда сама атмосфера становится катализатором для инноваций: уникальный высококомпетентный контингент помогает будущим основателям компаний раскрыть собственный потенциал [Где рождаются … , 2024].

## Крупнейшие «компании-единороги» в экономике культуры

«Компании-единороги» стали мощными драйверами экономического роста и инноваций в современном деловом мире. По мере того как все больше стартапов достигают капитализации в один млрд долл. и превышают ее, их совокупное влияние увеличивается. Они становятся не просто символами быстрого роста, а катализаторами экономических преобразований. В результате чего создаются совершенно новые рынки.

Медиастартапы также вносят весомый вклад в расширение возможностей по трудоустройству в самых разных областях деятельности. Так, 100 крупнейших «единорогов» создали более 100 тыс. рабочих мест по всему миру, что наводит на мысль об их роли в качестве значимых работодателей в современной экономике культуры, базирующейся на цифровом фундаменте. Этим стартапам часто требуются высококвалифицированные специалисты: от инженеров-программистов и аналитиков данных до специалистов по маркетингу и операционной деятельности. По мере дальнейшего развития стартапов ожидается, что они будут еще больше увеличивать занятость, способствуя экономическому росту и помогая талантам в новых отраслях [Kraft, 2025].

Выше было сказано, что Китай, США и Индия являются тремя странами, где наиболее активно возникают «компании-единороги». Рассмотрим крупнейшие китайский, американский и индийский медиастартапы.

*ByteDance*. Китайский технологический гигант ByteDance является материнской компанией видеоплатформы TikTok, а также ее китайской версии Douyin и по праву признается одним из мировых лидеров среди «компаний-единорогов». В 2022–2024 гг. корпорация занимала первую строчку по капитализации в соответствующем перечне, а по состоянию на 2025 г. стала второй.

В 2016 г. китайская ByteDance запустила приложение Douyin. Через год на международный рынок был выведен TikTok. Рост популярности данного продукта пришелся на период локдауна в большинстве стран мира, вызванного борьбой с коронавирусной инфекцией (COVID-19). Многие люди, не имея возможности выйти на улицу при достаточном количестве свободного времени, стремительно погрузились в онлайн-мир при помощи различных приложений. К 2021 г. число активных пользователей TikTok превысило один млрд. Основная аудитория – молодые люди в возрасте от 16 до 24 лет, т. е. представители поколения Z (зумеры), и миллениалы. Важнейшими направлениями развития корпорации в макрорегиональном масштабе являются рынки Китая, Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона (без включения КНР). Платформа также является очень полезным маркетинговым инструментом для брендов и инфлюенсеров [How Does... 2025; Wang... 2025].

В 2018–2024 гг. выручка компании демонстрировала внушительный рост (табл. 6).

Таблица 6

**Выручка ByteDance в 2018–2024 гг.\***

Год	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Выручка, млрд долл.	7,0	17,0	34,3	61,7	85,0	112,0	155,0
Темп роста, %	–	143	102	80	38	32	38

\*Источник: [ByteDance … , 2025].

В 2024 г. из 155 млрд долл. выручки на международные операции пришлось только 39 млрд (25,2%). Из них 27 млрд были аккумулированы на медиарынке США, еще около 6,3 млрд – Европейского союза (ЕС) [ByteDance … , 2025]. Подобные суммы говорят о серьезной подверженности компании решениям регулирующих органов как США, так и ЕС.

В целом ByteDance действует на сложном рынке, охватывающем социальные сети, распространение контента и электронную коммерцию. Основной доход компания получает преимущественно за счет транзакций рекламы (60%), виртуальных подарков от прямых трансляций (26%) и комиссий за электронную коммерцию (14%) [ByteDance … , 2025]. Важным конкурентным преимуществом ByteDance служит изначальная техническая база. Если ее конкуренты создавали программы для десктопных версий, то ByteDance сразу ориентировалась на мобильные приложения (основные современные потребители интернет-трафика и контента).

В новых областях деятельности, относящихся к экономике культуры, ByteDance обращается к индустрии видеоигр. После приобретения нескольких компаний-разработчиков корпорация планирует потеснить на соответствующем китайском рынке монополиста – холдинг Tencent, доля которого составляет более 50%. Основной стратегией ByteDance планирует сделать распространение игр путем их продвижения на своих платформах среди молодых пользователей, которые значительное время проводят в приложениях Douyin или TikTok, увеличивая рост числа загрузок и вовлеченности [ByteDance … , 2025]. Планы по получению доли на внутреннем рынке видеоигр впоследствии могут трансформироваться в стратегию выхода на международные рынки, на которых «правят бал» гиганты игровой индустрии, в том числе американский «единорог» Epic Games.

*Epic Games.* Epic Games стала компанией, перевернувшей игровую индустрию. Самый знаменитый продукт корпорации – игра Fortnite – является одной из наиболее популярных игр последнего десятилетия: свыше 200 млн человек по всему миру регулярно в нее играют [How Epic … , 2025].

Один из важнейших факторов успеха Epic Games – бизнес-модель. Почти все игры, разработанные компанией, бесплатны, что позволяет набрать обширную клиентскую базу. С коммерческой точки зрения компьютерные игры в целом и онлайн-игры в частности приносят прибыль разработчикам не только посредством продажи (доступа) к самому продукту, но и торгов-

лей так называемыми игровыми вещами, т. е. атрибутикой – виртуальным товаром, с помощью которого геймер совершает необходимые ему действия во время игрового процесса [Галанова, Гусаков, 2025, с. 22]. Именно внутриигровые покупки и являются основным источником дохода Epic Games. Как только пользователи садятся за игру, они, как правило, совершают микротранзакции с целью осуществления покупок, которые позволяют им вносить «косметические» изменения в своего игрового персонажа. Кроме того, дополнительным источником дохода компании стал разработанный специалистами корпорации игровой движок Unreal Engine – бесплатный инструмент, позволяющий разработчикам создавать видеоигры. После создания игры ее можно разместить на платформе Epic Games и монетизировать. Когда такие программы достигают определенного порога выручки, Epic Games получает 5% от дохода, генерируемого игрой [How Epic ..., 2025].

Компания на основе многомиллионной клиентской базы (898 млн кроссплатформенных записей в 2024 г.) и разнообразия предложения (свыше 4000 игр в 2024 г.) разработала собственный магазин приложений (295 млн пользователей по итогам 2024 г.), в котором сторонние разработчики могут продавать свои игры, а Epic Games взимает комиссию [Chulk ..., 2025].

Среди нетрадиционных источников дохода можно назвать проведение онлайн-концерта, привлекшего около 14 млн зрителей. До этого корпорация также проводила подобные мероприятия, собирающие аудиторию в несколько миллионов посетителей. Причем последние участвовали не в классической интернет-трансляции, а при помощи аватаров. Приведенный факт наводит на мысль о постепенном выходе деятельности компании на своего рода классические направления экономики впечатлений, но в цифровом виде.

Достигнутые результаты Epic Games не могли остаться незамеченными крупнейшими корпорациями, формирующими экономику культуры. В 2024 г. The Walt Disney Company объявила о намерении вложить 1,5 млрд долл. в Epic Games с целью создания новых проектов. Ранее, в апреле 2022 г. Epic Games привлекла 2 млрд долл. от компании Sony и холдинга Kirkbi (который владеет Lego) для работы над внедрением персонажей Lego в игровой мир Fortnite. За счет развития виртуальной составляющей Epic Games может преобразить индустрию развлечений [Крейг, 2024].

*Dream11.* Крупнейшие «единороги» в Китае и США не акцентируют свое внимание исключительно на национальных рынках. В отличие от них, крупнейший медиастартап Индии – компании Games11, – ориентирована на предоставление услуг внутри страны. Стартап специализируется на онлайн-играх, в частности на спортивных фэнтези-играх<sup>1</sup>. Видом спорта,

---

<sup>1</sup> Смысл фэнтези-спорта заключается в составлении виртуальной команды из реальных игроков и получения очков за их полезные действия в реальных играх в соревнованиях с другими виртуальными командами.

на котором сконцентрировалась команда Dream11, был выбран крикет, чью популярность в Индии сложно переоценить. Решение оказалось верным: с 2015 по 2020 гг. число пользователей Dream11 возросло с 0,3 млн до более чем 100 млн человек, что сделало компанию важнейшей платформой фэнтези-спорта в стране.

С целью завоевания рынка Dream11 освоила искусство привлечения инфлюенсеров и знаменитостей для повышения узнаваемости бренда. Благодаря сотрудничеству с ведущими игроками, звездами Болливуда и блогерами в социальных сетях, бренд расширял свое присутствие среди любителей спорта. Так, Dream11 сотрудничала с легендами крикета и ведущими игроками Индийской премьер-лиги для создания интерактивного и увлекательного контента. В частности, в социальных сетях проводились сессии по отбору фэнтези-команд, в рамках которых пользователям предоставлялась экспертная информация, что стимулировало загрузки приложения. Кроме того, репортажи в социальных сетях и короткие видео на платформах с прогнозами игр и анализом матчей повышали вовлеченность пользователей. Таким образом, компании удалось взять под контроль до 90% рынка [IPL … , 2025].

Важнейшим источником доходов у стартапа была не реклама, а ставки на спортивные соревнования в фэнтези-крикете. Однако парламент Индии 22 августа 2025 г. запретил онлайн-игры на реальные деньги, а также связанную с ними рекламу и платежные сервисы. В результате прибыль Dream11 сократилась на 95% [Riya … , 2025]. Тем не менее влияние, которое оказал этот «единорог» на экономику культуры Индии, достойно упоминания.

### **Заключение**

Экономика культуры в современном мире представляет собой сложное явление, сочетающее как финансовые потоки организаций культуры, так и механизмы массового производства, распространения и потребления продукции деятельности в сфере культуры. В условиях цифровизации происходит формирование нового типа экономических отношений – цифровой экономики культуры, в которой фокус смещается от товарного потребления продукта к экономике впечатлений<sup>1</sup>. Одним из важных направлений развития цифровой экономики культуры выступает индустрия развлечений и медиа, в которой все большую роль начинают играть «компании-единороги». Они могут не просто влиять на экономику культуры, но и формировать ее.

Примечательно, что развитие «компаний-единорогов» в разных странах поддерживается различными механизмами: образовательной средой и университетскими экосистемами, копированием иностранных моделей

---

<sup>1</sup> Концепция, согласно которой в современном мире большую актуальность и экономическую ценность представляют не сами товары или услуги, а положительные эмоции, которые получают от их приобретения потребители.

с последующей адаптацией, государственной поддержкой через льготное кредитование и создание инновационной инфраструктуры и др. Тем не менее в настоящий момент этот рынок отличается высокой гипертрофированностью – более половины рыночной стоимости всех компаний приходится на один медиастартап.

Ведущие цифровые игроки на рынке медиа и развлечений характеризуются обширной клиентской базой, составляющей сотни миллионов пользователей, и получают доход не от продажи основного продукта, а от побочной деятельности, связанной с использованием своей разработки. Пример крупнейших и наиболее успешных инновационных стартапов облегчает малым фирмам получение инвестиции для развития и продвижения собственных продуктов.

IT-корпорации в игровой индустрии или в сегменте разработки приложений, распространяющих медиаконтент, в наши дни являются драйверами экономического роста. В то же время стремительное увеличение рыночной стоимости ведущих «единорогов» (порой исчисляемой сотнями миллиардов долларов) вызывает скепсис, поскольку ситуация напоминает классический «пузырь», схлопывание которого грозит инвесторам много-миллиардовыми потерями реальных средств.

### Список литературы

1. Аузан А.А. Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. – Москва: АСТ, 2023. – 147 с.
2. Вайс А. Fortnite побила мировой рекорд и привлекла 14 млн игроков во время концерта с Эминемом // Игromания. – 2024. – 01.12. – URL: <https://www.igromania.ru/news/145067/fortnite-pobila-mirovoj-rekord-i-privlekla-14-mln-igrokov-vo-vremya-kontserta-s-eminemom/?ysclid=mfmse10u969931325> (дата обращения 16.09.2025).
3. Вейнер Э. География гениальности: Где и почему рождаются великие идеи. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 338 с.
4. Галанова А.В., Гусаков Д.Р. Рынок атрибутики компьютерных игр как специфический финансовый рынок // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – № 60(2). – С. 20–39.
5. Где рождаются единороги? // Allterra Education. – 2024. – 30.11. – URL: <https://allterra.ru/articles/gde-rozhdayutsya-edinorogi/> (дата обращения 10.09.2025).
6. Иванов А.А., Кулакова Е.Ю., Магомедова Г.М. Тренды и перспективы создания стартапов единорогов // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2022. – № 19. – С. 180–186.
7. Комиссина И.Н. Компании-«единороги» – новые точки роста китайской экономики // Российский институт стратегических исследований. – 2018. – 02.07. – URL: <https://riss.ru/analitica/kompanii-yednorogi--novyye-tochki-rosta-kitayskoy-ekonomiki/> (дата обращения 07.09.2025).
8. Компании-единороги: почему их так много в Китае? // Китайский клуб НИУ ВШЭ. – Санкт-Петербург. – 2020. – 18.10. – URL: <https://vk.com/@hsechineseclub-kompanii-edinorogi-pochemu-ih-tak-mnogo-v-kitae> (дата обращения 07.09.2025).

9. Крейг М. Слияние миров: зачем Disney инвестирует \$1,5 млрд в Epic Games и вселенную Fortnite // Forbes. – 2024. – 06.03. – URL: <https://www.forbes.ru/sport/507560-slianie-mirov-zacem-disney-investiruet-1-5-mlrd-v-epic-games-i-vselennuu-fortnite?ysclid=mfmz703yia22100270> (дата обращения 07.09.2025).
10. Мельвиль Е.Х. Экономика культуры: государственный патернализм или свободный рынок? // Управленческое консультирование. – 2011. – № 2. – С. 166–176.
11. Паньшин Б., Лю И. Цифровая экономика культуры: опыт Китая // Наука и инновации. – 2025. – № 4. – С. 51–58.
12. Притыко П.А. Факторы формирования компаний-единорогов в Индии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 4 А. – С. 277–284.
13. Тарновский В.В. Экономика культуры и культура экономики: институциональный аспект // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – Т. 79, № 4 (74). – С. 237–243.
14. Тархов С.А. Пекин. Хозяйство // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал – 2025. – URL: <https://bigenc.ru/c/pekin-khoziaistvo-f2d7f2/?v=10753750> (дата обращения 21.08.2025).
15. Черников И.А. Экономика впечатлений в динамике современной культуры // Вестник МГУКИ. – 2020. – № 4(96). – С. 59–68.
16. ByteDance // Sacra. – 2025. – 10.09. – URL: <https://sacra-pdfs.s3.us-east-2.amazonaws.com/bytedance.pdf> (дата обращения 14.09.2025).
17. Chulk A. Epic gave away nearly 600 million games in 2024, and it's 'not slowing down' for 2025 // PCGamer. – 2025. – 12.02. – URL: <https://www.pcgamer.com/gaming-industry/epic-gave-away-nearly-600-million-games-in-2024-and-its-not-slowing-down-for-2025/> (дата обращения 14.09.2025).
18. Complete List of Unicorn Companies Globally in 2025 // Eqvista. – 2025. – 18.05. – URL: <https://eqvista.com/complete-list-unicorn-companies/> (дата обращения 28.07.2025).
19. Digital Media Consumption in China [New Trends & Changes] // Sekkei Digital Group. – 2025. – 09.07. – URL: [https://sekkeidigitalgroup.com/digital-media-consumption-china/#Overview\\_of\\_Todays\\_Digital\\_Media\\_Consumption\\_in\\_China](https://sekkeidigitalgroup.com/digital-media-consumption-china/#Overview_of_Todays_Digital_Media_Consumption_in_China) (дата обращения 08.09.2025).
20. Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028 // PwC. – 2024. – 30.06. – URL: <https://www.pwc.at/en/issues/entertainment-media-2024.html> (дата обращения 28.07.2025).
21. IPL 2025 and Dream11 Digital Marketing Success: The Power of Influencer Campaigns // Third Eye Blind. – 2025. – 03.04. – URL: <https://thirdeyeblindproductions.com/ipl-2025-and-dream11s-digital-marketing-success/> (дата обращения 17.09.2025).
22. Media #038; Entertainment Startups In Bengaluru // Inc Datalabs. – 2025. – URL: <https://inc42.com/lists/media-entertainment-startups-in-bengaluru/#list> (дата обращения 21.08.2025).
23. Lee A. Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups // TechCrunch. – 2013 – URL: [https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAMGoSEgTKI4rhBi70cG0\\_wRG8ucEVHkjod\\_8BCMg4b\\_2rVDBmdmxyZJ3wmYv7K\\_-wdp2 QPAqjMdGC3 yrs7 Stcip3 TZm8 y9 Zh6 fLkEXBEn84 wbr9 ADI8 hNXyafX6 BkF3 ggk7 n7 IdFgXIV14 GfporNu5 dnmmXQlAf2 ivU2 GlffV0 Kjg](https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAMGoSEgTKI4rhBi70cG0_wRG8ucEVHkjod_8BCMg4b_2rVDBmdmxyZJ3wmYv7K_-wdp2 QPAqjMdGC3 yrs7 Stcip3 TZm8 y9 Zh6 fLkEXBEn84 wbr9 ADI8 hNXyafX6 BkF3 ggk7 n7 IdFgXIV14 GfporNu5 dnmmXQlAf2 ivU2 GlffV0 Kjg) (дата обращения 28.07.2025).

24. India Digital Media Market Outlook to 2030 // Kein Research. – 2024. – URL: <https://www.kenresearch.com/industry-reports/india-digital-media-market> (дата обращения 07.09.2025).
25. How Does TikTok Work: A Beginner’s Guide to the App in 2025 // Brandwatch. – 2025. – 22.01. – URL: <https://www.brandwatch.com/blog/how-does-tiktok-work/> (дата обращения 14.09.2025).
26. How Epic Games Changed the Gaming Industry? // Management Study Guide. – 2025. – 03.04. – URL: <https://www.managementstudyguide.com/epic-games-changed-the-gaming-industry.htm> (дата обращения 16.09.2025).
27. Jack Ma: When you have \$1 billion, that's not your money, that's trust society gives you // CBS News. – 2015. – 23.01. – URL: <https://www.cbsnews.com/video/jack-ma-when-you-have-1-billion-thats-not-your-money-thats-trust-society-gives-you/> (дата обращения 03.08.2025).
28. Kraft F. Unicorn Startups: Secrets to Billion-Dollar Valuations, Growth Strategies & Insights // Wayra Telefonica. – 2025. – 25.07. – URL: <https://www.wayra.de/blog/unicorn-startups-secrets-to-billion-dollar-valuations-growth-strategies-insights> (дата обращения 10.09.2025).
29. Riya R.A. Dream11 hit by 95% revenue loss amid India’s money game ban – will layoffs follow? CEO Harsh Jain responds // Mint. – 2025. – 26.08. – URL: <https://www.livemint.com/companies/is-dream11-parent-headed-for-layoffs-as-95-revenue-hit-amid-govts-money-games-ban-what-co-founder-harsh-jain-says-11756177349855.html> (дата обращения 17.09.2025).
30. Shravani K. How Bangalore became India’s “Silicon Valley” and its Impact on India’s Economic Transformation // Economics Declassified. – 2025. – 13.02. – URL: <https://economicsdeclassified.wordpress.com/2025/02/13/how-bangalore-became-indias-silicon-valley-and-its-impact-on-indias-economic-transformation/> (дата обращения 21.08.2025).
31. The Complete List of Unicorn Companies // CBInsights. – URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (дата обращения 28.07.2025).
32. The Crunchbase Unicorn Board // Crunchbase. – URL: <https://news.crunchbase.com/unicorn-company-list/> (дата обращения 03.08.2025).
33. Wang R. Financial Performance and Global Market Competitiveness of ByteDance // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025 – Vol. 147. – P. 43–53.

*Статья поступила 22.09.2025.  
Принята к публикации 02.10.2025.*

И.А. Чувычкина\*

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ СЕКТОРА КУЛЬТУРЫ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ (ОБЗОР)

**Аннотация.** Современные исследователи отмечают, что в настоящее время продукты и услуги сферы культуры становятся значимым экономическим ресурсом и фактором устойчивого развития. Цель работы заключалась в том, чтобы показать это на примере сектора культуры Владимирской области. На основе данных официальной статистики и актуальных рейтингов проанализированы тенденции в деятельности музеев и креативных индустрий региона. Подчеркивается, что основным вкладом сектора культуры в региональную экономику служит стимулирование развития туризма, а также малого и среднего бизнеса. Отмечаются возможности сектора культуры для расширения занятости населения области. Однако использованию его потенциала препятствует недостаточная институциональная поддержка.

**Ключевые слова:** экономика культуры; устойчивое развитие; сектор культуры; креативные индустрии; Владимирская область.

**Для цитирования:** Чувычкина И.А. Социально-экономический потенциал сектора культуры Владимирской области (Обзор) // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С 65–75.

I.A. Chuvychkina  
Socioeconomic Potential of the Cultural Sector  
in Vladimir Oblast (Overview)

**Abstract.** Contemporary researchers note that cultural products and services have become a significant economic resource and a driver of sustainable development. This study aimed to demonstrate this using the cultural sector of

---

\* Чувычкина Инна Александровна, научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); chuvychkina@yandex.ru.

Chuvychkina Inna, Researcher of the Department of Economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); chuvychkina@yandex.ru.

Vladimir Oblast as a case study. Based on official statistical data and recent rankings, trends in the activities of museums and creative industries in the region were analyzed. It is emphasized that the primary contribution of the cultural sector to the regional economy lies in stimulating tourism and supporting small and medium-sized enterprises. The sector's potential to expand employment opportunities for the region's population is also highlighted. However, insufficient institutional support hinders the full realization of this potential.

**Keywords:** cultural economics; sustainable development; cultural sector; creative industries; tourism; Vladimir Region.

**For citation:** Chuvychkina I.A. Socioeconomic Potential of the Cultural Sector in Vladimir Oblast (Overview)// Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 65–75.

### **Введение: экономика культуры и устойчивое развитие**

Современные исследования все более убедительно демонстрируют, что культура является не просто социальным или эстетическим феноменом, а мощным экономическим ресурсом и системообразующим фактором устойчивого развития. Сектор культуры играет все более заметную роль в экономике, представляя собой определенную хозяйственную деятельность и создавая тем самым возможности для предпринимательства и рабочие места, а также повышая привлекательность городов и способствуя развитию туризма [Mickov, 2023]. Центральным понятием в данном контексте является экономика культуры, которая охватывает совокупность экономической деятельности, связанной с созданием, производством и распространением товаров и услуг, относящихся к сфере культуры. Она включает в себя как традиционные отрасли (музеи, театры, библиотеки и т. д.), так и новые креативные индустрии (дизайн, мода, цифровые медиа).

Традиционная модель устойчивого развития опирается на три взаимосвязанных направления: экономическое, социальное и экологическое. Однако, как убедительно аргументирует в своем исследовании Ф. Сабатини, эта модель является неполной без учета сферы культуры. По мнению специалиста, культура должна рассматриваться как четвертое, автономное направление устойчивого развития. Символические и художественные ценности культуры не могут быть сведены к инструментальным проявлениям трех других направлений. Культурная политика и практики (работа с культурным наследием, перформансные искусства, объекты культуры) способны стимулировать устойчивый рост на всех уровнях [Sabatini, 2019].

Развитие сектора культуры также способствует повышению комфорtnости, жизнеспособности и устойчивости городов посредством выполнения различных экономических функций. При этом города могут

рассматриваться как совокупности разных видов капитала, включая культурный капитал [Throsby, 2014].

В современных исследованиях акцент все больше смещается на изучение роли экономики культуры как движущей силы устойчивого развития. Особо подчеркивается, что культура выступает эндогенным фактором экономического роста, причем развитие культуры и экономики взаимно усиливает друг друга [Sklias, Koutsoukis, Roukanas, 2013]. Ф. Феркуль, рассматривая в своей работе связь между креативными индустриями, экологической ответственностью, социальной справедливостью и экономическим ростом, отмечает многогранный вклад экономики культуры в достижение целей устойчивого развития. Так, экономический вклад выражается в создании рабочих мест, стимулировании экономического роста и развития туризма (культурный или познавательный туризм), диверсификации экономики, поддержке малого и среднего бизнеса. Социальный вклад проявляется в укреплении социальной сплоченности, формировании национальной и местной идентичности, содействии образованию и повышению осведомленности по ключевым социальным и экологическим вопросам. Немаловажным является и экологический вклад, который подразумевает внедрение экологически ответственных практик. Например, сохранение культурных ландшафтов и исторических объектов осуществляется совместно с охраной окружающей среды [Ferkoul, 2024, р. 1901-1902].

Следует отметить, что познавательный туризм в значительной степени опирается на продукцию креативных индустрий и инфраструктуру отраслей культуры (ККИ). Музеи, театры, концертные площадки, галереи и объекты культурного наследия являются ключевыми компонентами ККИ и служат основными достопримечательностями для туристов. Города и регионы все чаще используют свои культурные активы, такие как кинофестивали, уличное искусство или традиционные ремесла, с целью выделиться на глобальном туристическом рынке и привлечь тем самым туристов. При этом путешественников все больше интересуют иммерсивные и интерактивные впечатления. К примеру, мастер-классы у местных художников или совместные творческие проекты углубляют интеграцию креативных практик в туристические маршруты. В свою очередь, туризм обеспечивает аудиторию, доходы и популярность деятелям культуры, способствует устойчивости ККИ и внедрению в них инноваций [Shishmanova, 2019]. Таким образом, взаимодействие ККИ и познавательного туризма генерирует значительные социально-экономические ценности.

Можно констатировать, что в настоящее время роль экономики культуры в устойчивом развитии повышается, а ее вклад в этот процесс отличается комплексностью и разнообразием. Цель данного обзора заключается в том, чтобы показать социально-экономический потенциал сектора культуры на примере Владимирской области.

## Сектор культуры Владимирской области

*Традиционные отрасли культуры.* Владимирская область обладает богатым историко-культурным наследием, включая большое количество древних памятников и объектов, входящих в список Всемирного наследия ЮНЕСКО (Успенский и Дмитриевский соборы, а также Золотые ворота во Владимире, церковь Покрова-на-Нерли, Суздальский кремль и Спасо-Евфимиев монастырь и др.). Закономерно, что здесь получила развитие музеиная деятельность (табл. 1).

Таблица 1

### Основные показатели деятельности музеев Владимирской области\*

Год	Число музеев	Число посещений, тыс. человек	Численность работников – всего, человек	Поступило финансовых средств за год, всего, тыс. руб.
2016	23	1538,7	1088	664 440
2017	22	1746,2	1085	839 083
2018	23	1713	1096	825 350
2019	24	1767,1	1063	813 971
2020	24	845,9	998	754 668
2021	24	1625,3	1008	811 164
2022	25	1744,9	1024	1 045 896
2023	25	1874,4	884	1 138 591
2024	27/25**	2120	946	1 418 762

\*Источник: составлено по [Основные показатели работы … , 2025;

Основные показатели культуры … , 2025].

\*\*Относительно 2024 г. существуют расхождения между данными

ГИВЦ Минкультуры России (27 музеев) и данными территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области (25 музеев).

Высокой является и посещаемость музеев региона. Хотя в период пандемии она по объективным причинам сократилась, но уже в 2022 г. превысила допандемийный уровень (2016–2019 гг.), что свидетельствует о значительном интересе населения к данным учреждениям культуры. По посещаемости музеев Владимирская область является одним из лидеров среди регионов России – 18-е место в стране в 2024 г. [Основные показатели работы … , 2025].

За рассматриваемый период выросли масштабы финансирования музеев (бюджетные ассигнования учредителя, финансирование из бюджетов других уровней и поступления от оказания услуг на платной основе), особенно за 2023–2024 гг. Это способствует как улучшению инфраструктуры, так и повышению привлекательности музеев. При увеличении количества посещений и объема финансирования численность музейных работников в области сократилась по сравнению с пиковыми годами (на 19% с 2018 по 2023 гг.). Такое положение дел требует более глубокого и детального изучения.

В 2024 г. стартовала региональная программа «Культурное наследие Владимирской области», целью которой является повышение уровня сохранности объектов культурного наследия до 60% к концу 2027 г. На ее реализацию выделен 251 млн руб., которые будут направлены на противоаварийные работы и текущее содержание объектов культурного наследия, а также на их обследование и разработку охранной документации [Паспорт государственной программы … , 2023].

Количество других культурно-досуговых учреждений во Владимирской области остается в целом стабильным с минимальными колебаниями: снижение с 441 в 2016–2018 гг. до 435 в 2020–2021 гг. [Основные показатели культуры, 2025]. Учреждения культуры региона активно вовлечены в реализацию проекта «Пушкинская карта», ориентированного на молодежь в возрасте от 14 до 22 лет. В области карту получили 80,5% молодых людей из этой возрастной группы [Ольга Демина рассказала … , 2024].

В 2023 г. число посещений культурных мероприятий во Владимирской области превысило 20 млн человек, что на 1 млн больше, чем годом ранее. В 2024 г. число посещений культурных мероприятий составило уже 25,1 млн человек. Данный рост связан, прежде всего, с проведением мероприятий в рамках празднования 1000-летия г. Суздаля [Аналитическая записка … , 2025].

Во Владимирской области сохраняются и продолжают развиваться самобытные народные промыслы (мастерская вышивка и лаковая миниатюра; глиняная игрушка и гончарное мастерство; производство изделий из дерева и стекла). В 2022 г. на область приходилось три организации народных художественных промыслов, получающих поддержку из средств федерального бюджета, в расчете на 1 млн человек населения. Это обеспечивало ей пятое место в стране по данному показателю [Рейтинг креативных регионов … , 2023, с. 25].

Общий уровень бюджетных расходов на учреждения культуры и кинематографию во Владимирской области в 2024 г. составил 6,4 млрд руб. [Структура расходов … , 2025]. При этом организации сектора культуры региона, такие как музеи, театры, концертные залы, стремятся к самоокупаемости и привлечению частных инвестиций. Это приводит к появлению платных мероприятий, спонсорских контрактов, развитию производства сувенирной продукции и других коммерческих направлений деятельности.

*Уровень развития креативных индустрий в регионе.* Согласно рейтингу креативных регионов России, Владимирская область в 2024 г. заняла 38-е место среди 85 регионов страны, поднявшись с 49-го места в 2023 г. Среди всех компонентов рейтинга один из лучших результатов отмечается по параметру «Экономика креативных индустрий» (11-е место), что обусловлено заметной позицией креативного сектора в занятости населения. Доля работников креативного сектора является одной из самых высоких в группе культурно-исторических центров страны – 8,2% от общей численности работников. Высока доля креативного сектора и в стоимости основных средств. Данный факт указывает на интенсивность использования нематериальных активов и инноваций в данной сфере, поскольку сектор основывается на интеллектуальной деятельности, а не на капиталоемких физических активах. Относительно высокие позиции Владимирской области в рейтинге по параметру «Культурная среда» (35-е место) определяются значительной концентрацией объектов культурного наследия, развитой сетью музеев и достаточно широким охватом населения услугами учреждений культуры (прежде всего, музеев и концертных организаций) [Рейтинг креативных регионов … , 2025, с. 127].

Реализация потенциала креативного сектора сдерживается недостаточной политикой поддержки со стороны региональных властей (63-е место в рейтинге). Институты поддержки креативных индустрий во Владимирской области развиты слабо, не сформированы на должном уровне креативные кластеры, отмечается низкий уровень участия области в федеральных программах (например, по грантам, школам креативных индустрий и т. п.).

Осознавая существующие проблемы и основываясь на принятом в 2024 г. федеральном законе «О развитии креативных (творческих) индустрий», власти Владимирской области разрабатывают региональный закон, который должен создать новые возможности для поддержки и развития креативного бизнеса и особенно народных художественных промыслов. Предполагается увеличение объема инвестиций, выделение грантов и государственной помощи, а также создание инфраструктурных проектов (включая межрегиональный центр в Суздале). Традиционные ремесла должны быть в большей степени интегрированы в туристические маршруты, сохраняя при этом культурное наследие и стимулируя экономический рост. Реализация заявленных целей открывает перед регионом новые перспективы.

### **Вклад сектора культуры в социально-экономическое развитие региона**

Сектор культуры Владимирской области служит основой для развития малого и среднего бизнеса, в т. ч. художественных промыслов и реставрации исторических памятников. Вклад сектора в экономику выражается в создании рабочих мест (для реставраторов, строителей, ма-

стеров и т. д.), увеличении валового регионального продукта (ВРП) и доходов регионального бюджета. Кроме того, он способствует совершенствованию образовательной деятельности и накоплению человеческого капитала.

Однако наибольшее влияние сектор культуры оказывает на развитие туризма. Разнообразные маршруты, связанные с историей, искусством, народными промыслами, а также культурно-исторические объекты и события делают Владимирскую область привлекательным направлением для внутреннего и внешнего туризма. В свою очередь, увеличение туристического потока оказывает мультиплекативный эффект на различные отрасли экономики, среди которых гостиничный бизнес, общественное питание и сопутствующие услуги. Эффект от развития туризма проявляется в добавленной стоимости самих организаций культуры и искусства, а также страховых компаний и пассажирского транспорта дальнего сообщения.

*Туризм.* Владимирская область представляет собой один из ключевых туристических центров Центральной России, уступая только столичному региону и двум историческим центрам (Ярославль, Тверь). В 2024 г. она находилась на 12-м месте в общероссийском рейтинге туристической привлекательности (индекс туристической привлекательности составлял 0,39) – на одном уровне с Республикой Крым и Калужской областью [Индекс туристической привлекательности …, 2025].

В допандемийный период значительную долю туристов в регионе представляли граждане зарубежных стран. В 2016–2019 гг. наблюдался достаточно высокий уровень размещения иностранных граждан в коллективных средствах размещения (КСР) во Владимирской области – от 93 тыс. до 125 тыс. человек в год (табл. 2). В 2020 г. произошло его резкое падение, связанное с ограничениями из-за пандемии COVID-19 и закрытием границ. С 2021 по 2024 гг. прослеживается постепенное восстановление уровня размещения иностранных граждан в КСР области, но он остается значительно ниже докризисного уровня. В 2024 г. численность размещенных иностранных туристов составила всего около 11–15% от показателей 2017–2019 гг. Несмотря на восстановление и численное увеличение общего турпотока, въездной туризм иностранных граждан остается на крайне низком уровне, что связано с геополитическими факторами, изменением логистики и визовой политикой.

В свою очередь, динамика размещения российских граждан в КСР Владимирской области после резкого спада в 2020 г., демонстрирует стабильный рост. В 2024 г. число россиян, размещенных в коллективных средствах размещения региона, достигло 797,3 тыс. человек, – это на 37% выше, чем в 2019 г. Основной рост в индустрии размещения обеспечивается российскими гражданами, что указывает на развитие внутреннего туризма, компенсирующего снижение въездного (табл. 2).

Таблица 2

**Численность размещенных лиц в коллективных средствах  
размещения Владимирской области\***

Год	Численность граждан РФ, размещенных в коллективных средствах размещения, человек	Численность иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения, человек
2016	573 172	92 741
2017	521 158	124 639
2018	543 317	102 455
2019	581 738	121 929
2020	361 577	4308
2021	591 095	7573
2022	658 282	13 788
2023	701 132	11 223
2024	797 327	14 134

\*Источник: составлено по [Коллективные средства размещения … , 2025].

По целям поездок лиц, размещенных в КСР, во Владимирской области личные поездки значительно превышают деловые (примерно в 2,5–2,8 раза). Причем за пять лет произошел рост личных поездок в 2,2 раза: с 269,4 тыс. человек в 2020 г. до 593,2 в 2024 г. Основная доля личных поездок приходится на отдых и досуг – от 90% в 2020 г. до 88% в 2024 г. от всех целей посещения [Коллективные средства размещения … , 2025].

Отдых остается доминирующей мотивацией внутреннего туризма, что стимулирует развитие соответствующих услуг. Так, объем платных услуг, оказанных российскими резидентами (включая ИП, самозанятых и др.) гражданам РФ и иностранным гражданам на территории Владимирской области в сферах КСР, культуры и спорта, демонстрирует восстановительную динамику после кризиса 2020 г. (табл. 3).

Особенно активный рост в 2024 г. наблюдался в сегменте гостиничных услуг, оказываемых в регионе. Увеличение их объема в стоимостном выражении по сравнению с 2023 г. составило около 45%. С одной стороны, это свидетельствует о росте туристического потока, с другой – о значительном повышении цен за рассматриваемый период. Помимо этого, с 2021 г. по 2024 г. на 63% увеличился объем платных услуг учреждений культуры Владимирской области (табл. 3).

Соседство с другими привлекательными с точки зрения туризма регионами Центральной России (Москва, Подмосковье, Ярославская, Калужская области) требует от Владимирской области постоянного обновления и дифференциации туристического предложения. К тому же, как и многие куль-

турно-исторические центры, область сталкивается с сезонными колебаниями турпотока. Для дальнейшего роста ей необходимо развивать инфраструктуру, усиливать цифровое присутствие и работать над снижением эффекта сезонности, опираясь на сектор культуры и креативные индустрии. В силу тенденции роста интереса к городскому туризму регион может усилить свои позиции в сегменте сити-брейков (краткосрочные поездки в крупные города).

Таблица 3  
**Объем платных услуг населению,  
Владимирская область в 2017–2024 гг., тыс. руб.\***

Год	Услуги				
	Услуги гостиниц и аналогичные услуги по предоставлению временного жилья	Услуги санаторно-курортных организаций	Услуги учреждений культуры	Услуги физической культуры и спорта	Услуги специализированных коллективных средств размещения
2017	1 359 416	380 517,7	1 078 314	455 725,6	557 689,3
2018	1 330 748	361 998,7	1 169 969	494 498,5	497 569,6
2019	1 308 415	370 052,5	1 247 230	512 110,7	534 478,4
2020	1 013 767	185 593,3	681 979,8	391 437,2	270 412,6
2021	1 355 432	212 535,5	926 010,3	592 167,7	637 357
2022	1 513 613	276 984,3	1 061 665	827 803,9	1 120 758
2023	1 672 048	380 442,7	1 282 314	891 270,7	1 142 085
2024	2 430 282	319 131,6	1 513 621	932 803,4	1 119 445

\*Источник: Составлено по [Объем платных услуг ... , 2025].

## Заключение

Результаты проведенного обзора состояния сектора культуры Владимирской области подтверждают общемировую тенденцию, что культура является не просто социальным активом, а полноценным экономическим ресурсом. Богатое культурное наследие региона стимулирует рост экономики за счет развития малого и среднего бизнеса, туризма, народных художественных промыслов, деятельности в сфере образования и реставрации исторических объектов. В свою очередь, это создает мультиплектический положительный эффект как для отраслей культуры, так и для других (гостиничный бизнес, услуги транспорта и т.д.).

В настоящее время учреждения культуры и креативные индустрии Владимирской области демонстрируют позитивную динамику восстановления после пандемии и рост ключевых показателей (посещаемость музеев, объем платных услуг). Однако сектор культуры региона сталкивается с внешними вызовами (геополитика, конкуренция с другими областями ЦФО) и внутренними проблемами (недостаточность мер поддержки креативного бизнеса). Для их преодоления требуется проведение дополнительных специальных исследований.

Перспективным направлением в данном контексте выступает комплексная оценка вклада отрасли культуры в экономику, включая разработку более точных методов измерения ее добавленной стоимости. Для этого необходимы многомерные рамки, учитывающие художественную, экономическую, социальную и экологическую ценности. Плодотворным также представляется изучение потенциала креативных индустрий для внедрения устойчивых практик и продвижения экологической повестки.

## Список литературы

7. Основные показатели работы отрасли // АИС «Статистика». – 2025. – URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators/> (дата обращения 15.09.2025).
8. Паспорт государственной программы (комплексная программа) Владимирской области «Культурное наследие Владимирской области» // Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. – 2023. – 25.12. – URL: [https://economy.avo.ru/documents/33326/0/%D0%93%D0%9F\\_46\\_%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B5%281%29.pdf](https://economy.avo.ru/documents/33326/0/%D0%93%D0%9F_46_%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B5%281%29.pdf) (4bd036cc-99aa-0351-4712-b2a506ba46bd?t=1745417284056) (дата обращения 15.09.2025).
9. Рейтинг креативных регионов России / Научный дайджест НЦМУ ЦМИЧП. Спецвыпуск № 3. – 2023. – 33 с. – URL: [https://www.hse.ru/data/2023/11/14/2106798958/Human\\_Capital\\_NCMU\\_Digest\\_Special\\_Issue\\_3\\_Creative\\_Regions\\_11-2023.pdf](https://www.hse.ru/data/2023/11/14/2106798958/Human_Capital_NCMU_Digest_Special_Issue_3_Creative_Regions_11-2023.pdf) (дата обращения 15.09.2025).
10. Рейтинг креативных регионов России 2024 / Л.М. Гохберг, В.О. Боос, К.Н. Боякова, Е. Кученко [и др.]; под ред. Л.М. Гохберга, Е. С. Кученко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 200 с.
11. Структура расходов консолидированного бюджета Владимирской области в 2024 году // Министерство финансов Владимирской области. – 2025. – 01.01. – URL: <https://mf.avo.ru/otchet-ob-ispolnenii-konsolidirovannogo-budzeta-vladimirskoj-oblasti-za-2024-god> (дата обращения 15.09.2025).
12. Ferkoul F. The cultural economy's contribution to sustainable development: Practices and opportunities // International Journal of Economic Perspectives. – 2024. – Vol. 18, N 10. – P. 1896–1907.
13. Mickov B. The Cultural Sector and Sustainable Economic Development. Innovation and the Creative Economy in European Cities. – Routledge, 2023. – 294 p.
14. Sabatini F. Culture as Fourth Pillar of Sustainable Development: Perspectives for Integration, Paradigms of Action // European Journal of Sustainable Development. – 2019. – Vol. 8, N 3. – P. 31–40.
15. Shishmanova M.V. Cultural Heritage, Cultural Tourism, and Creative Economy Basis for Social and Economic Development // Caring and Sharing: The Cultural Heritage Environment as an Agent for Change / Vasile V. (ed.). – Springer, 2019. – P. 153–163.
16. Sklias P., Koutsoukis N.-S., Roukanas S. Culture, politics and economics: dynamics, mechanisms and processes for sustainable development // International Journal of Sustainable Society. – 2013. – Vol. 5, N 2. – P. 133–145.
17. Throsby D. The role of culture in sustainable urban development: Some economic issues // International Journal of Global Environmental Issues. – 2014. – Vol. 13, N 3/4. – P. 89–99.

*Статья поступила 01.10.2025.  
Одобрена к публикации 20.10.2025.*

---

# ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

---

УДК 338.45

DOI: 10.31249/espr/2025.04.05

А.А. Середа\*

## ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ БИБЛИОТЕК

**Аннотация.** Библиотеки в России являются одними из ключевых культурных центров сельских поселений. Однако в последние десятилетия сельские библиотеки в стране функционируют в условиях финансово-экономических ограничений. Хронический дефицит большинства муниципальных бюджетов, отсутствие единого подхода к оценке эффективности деятельности сельских библиотек, недооценка общественной значимости данных учреждений в социокультурном пространстве российских сел привели к формированию устойчивых негативных трендов в развитии сельских библиотек. Одним из возможных способов преодоления отрицательных тенденций является совершенствование их финансового обеспечения, а также изменение концептуальных основ работы сельских библиотек на основе многофункциональности.

**Ключевые слова:** Россия; культура; сельские библиотеки; бюджетное финансирование.

**Для цитирования:** Середа А.А. Финансово-экономические аспекты развития сельских библиотек // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – №4. – С. 76–93.

---

\* Середа Александр Анатольевич, д-р экон. наук, научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); sereda@bk.ru.

Sereda Alexander, DSn (Econ. Sci), Researcher of the Department of Economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); sereda@bk.ru.

**A.A. Sereda**  
**Financial and economic aspects of rural libraries development**

**Abstract.** Libraries in Russia are one of the key cultural centers of rural settlements. However, in recent decades, rural libraries in the country have been operating under financial and economic constraints. The chronic deficit of most municipal budgets, the lack of a unified approach to assessing the effectiveness of rural libraries, and the underestimation of the social significance of these institutions in the socio-cultural space of Russian villages have led to the formation of persistent negative trends in the development of rural libraries. One of the possible ways to overcome negative trends is to improve their financial support, as well as to change the conceptual foundations of their work based on versatility.

**Keywords:** Russia; culture; rural libraries; public funding.

**For citation:** A.A. Sereda. Financial and Economic Aspects of Rural Library Development // Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 76–93.

### **Введение**

Проблема устойчивого и эффективного развития системы сельских библиотек в России актуальна в силу ряда причин.

Во-первых, сохранение и распространение культурных ценностей и благ в сельской местности (составляющие основу деятельности сельских библиотек) являются важнейшим условием формирования благоприятной социальной и культурной среды в сельских поселениях. В свою очередь, это служит одним из инструментов стабилизации уменьшающейся численности и удельного веса сельского населения в стране. Во-вторых, сельские библиотеки составляют наибольшую долю (свыше 70%) общего количества российских муниципальных библиотек, что предопределяет их особую значимость для библиотечного обслуживания населения. В-третьих, современная трансформация системы муниципальных библиотек в России сопровождается усилением диспропорций библиотечного обслуживания в разрезе федеральных округов, регионов и территориальных образований, что требует корректировки принятого курса. Наконец, реализация национального проекта «Культура» положила начало качественных изменений системы муниципального библиотечного обслуживания, в том числе в сельской местности. В настоящее время муниципальные библиотеки должны не только выполнять традиционные функции, а превратиться в социокультурные центры. Однако такая диверсификация деятельности сельских библиотек вступает в противоречие со сложившимся порядком и недостаточным уровнем их финансового обеспечения как муниципальных учреждений культуры.

Экономические параметры функционирования сельских библиотек не всегда коррелируют с показателями библиотечного обслуживания сельского населения и с уровнем их материально-технического обеспечения.

Финансирование деятельности муниципальных библиотек в целом и сельских библиотек в частности происходит в условиях хронического недофинансирования сферы культуры на муниципальном уровне. В то же время выделяются дополнительные финансовые ресурсы на улучшение материально-технической базы сельских библиотек в рамках прямого бюджетного финансирования, а также за счет средств национальных проектов и внебюджетных источников. В связи с этим возникает необходимость объективного анализа финансовых и экономических аспектов развития сельских библиотек в контексте трансформации их в многофункциональные социокультурные центры. Все это определяет теоретико-методологическую и практическую значимость проведенного исследования.

### **Сельские библиотеки в современном социально-культурном пространстве муниципалитетов**

Современное социальное и культурное пространство российских муниципальных образований характеризуется значительной разнородностью, которая выражается в сохранении исторически сложившихся традиций, с одной стороны, и возникновение новых обстоятельств – с другой. Кроме того, сказывается деградация (а порой и полная ликвидация) объектов социально-культурной сферы, созданных в советский период, и медленное внедрение инновационных форм. Данная разнородность выражается в том числе в углублении разрыва между социально-культурным уровнем сельских и городских поселений. Одним из направлений преодоления этого разрыва является развитие системы сельских учреждений культуры. В структуре последних особое место занимают сельские библиотеки, составляющие предмет настоящей статьи.

Проблемам функционирования библиотек в целом и сельских библиотек в частности посвящено значительное количество трудов отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих деятельность данных учреждений культуры как в ретроспективном, так и в современном контекстах. Особо следует отметить научный вклад С.А. Антоненко, которая обосновала необходимость модернизации российских сельских библиотек на основе симбиоза следующих девяти взаимосвязанных функций, а именно: «функция консолидации, культурно-досуговая, просветительская, коммуникационная, мемориальная, информационная, образовательная, социализирующая и функции демократизации» [Антоненко, 2012].

Комплексная реализация вышеперечисленных функций сельских библиотек возможна, по нашему мнению, только в рамках многофункционального социально-культурного института. Многофункциональность деятельности сельской библиотеки несет в себе как определенные преимущества, так и значительные риски. Положительный эффект заключается, прежде всего, в обеспечении широкого спектра потребностей жителей сельской местности в получении разнообразных социально значимых услуг. В то же

время диверсификация деятельности библиотек в сельской местности может привести, по нашему мнению, к «размытию» главного предназначения сельской библиотеки как источника культурных услуг на селе и риска превращения в «сельскую культурную лавку», которая будет пытаться оказать местному социуму слишком широкий перечень услуг в ущерб качеству основной деятельности. При этом намеренное избегание диверсификации деятельности сельских библиотек будет приводить к негативному эффекту сохранения части из них в формате «избы-читальни», который в век современных информационных технологий малопривлекателен для сельских жителей и ведет к снижению востребованности услуг сельских библиотек.

Кроме того, необходимо учитывать финансово-экономический аспект деятельности сельских библиотек. Последний заключается в отсутствии самоокупаемости и постоянной зависимости от бюджетного финансирования, которое предоставляется государственным заказчиком на основе системы организационно-экономических и финансовых показателей, зачастую не отражающих реальные результаты деятельности библиотек (особенно в части обоснования).

Зависимость от бюджетного финансирования, несмотря на его явную недостаточность, обеспечивает стабильность покрытия основных финансовых потребностей сельских библиотек. Вместе с тем это снижает мотивацию данных учреждений культуры к изменению состава, структуры и качества основных и дополнительных услуг. Ведь потребители услуг сельских библиотек не являются источником их «финансового благополучия», поскольку платные услуги занимают незначительный удельный вес в структуре доходов. В свою очередь, невысокая степень ориентированности на потребителя приводит к снижению привлекательности услуг сельских библиотек для жителей сельской местности. Одновременно возникает необходимость в формировании эффективной системы мониторинга и анализа результатов деятельности сельских библиотек на всех уровнях государственного управления. Согласование спроса сельских жителей на услуги сельских библиотек и потребности государственных органов управления в их объективной оценке требует проведения специальных исследований.

### **Сельские библиотеки в свете современной государственной политики России**

Реальное состояние и перспективы библиотечного дела на селе во многом зависят от внешних условий, прежде всего, от изменения социально-экономической ситуации в сельских населенных пунктах и от преобразований в сфере отечественной культуры. Остановимся на этом подробнее.

Социально-экономическое положение сельских поселений в большинстве регионов России в период с 2022 по 2024 гг. характеризуется преобладанием негативных тенденций. Последние выражаются в усилении разрыва между ключевыми социальными и экономическими показателями

ми городских и сельских населенных пунктов, продолжающемуся старению сельского населения и миграции молодежи в город, увеличении диапазона между минимальной и максимальной численностью сельских поселений, диспропорциях в развитии инфраструктуры сельских населенных пунктов и недостаточном ее финансировании. Признавая значимость сельских поселений, Правительство РФ в 2015 г. приняло «Стратегию устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации» (далее – Стратегия), которая предусматривала два этапа: переходный с 2015 по 2020 гг. и основной с 2021 по 2030 гг. В 2019 г. была утверждена Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» на период с 2020 по 2030 гг. (далее – Государственная программа) [Комплексное развитие …, 2019].

Реализация указанной Стратегии предполагает обеспечить в том числе стабилизацию численности сельского населения страны на уровне 35 млн человек, увеличение ожидаемой продолжительности жизни сельского населения до 75,6 года и уменьшение миграционного оттока сельского населения до 74,1 тыс. человек в год [Распоряжение Правительства …, 2015]. В свою очередь, целями Государственной программы является в том числе сохранение к 2031 г. доли сельского населения в общей численности населения РФ на уровне 25% и достижение соотношения среднемесячных располагаемых ресурсов сельского и городского домохозяйств в размере 70% [Комплексное развитие …, 2019].

Следует отметить, что для достижения целей Государственной программы Правительство РФ приняло и реализует федеральные проекты и комплексные мероприятия по развитию жилищного строительства на сельских территориях и повышению уровня благоустройства домовладений, содействию занятости сельского населения, развитию транспортной инфраструктуры на селе и т. д. Совокупные затраты на их финансирование за период 2020–2023 гг. составили 198 млрд руб., причем большая часть средств (186 млрд руб. или 94%) были выделены из федерального бюджета, а внебюджетные средства составили всего 12 млрд руб. [Комплексное развитие …, 2019]. Данные финансовые вложения, к сожалению, не смогли, да и не могли решить всего комплекса социально-экономических проблем российских сельских территорий. Однако, по нашему мнению, они позволили ослабить негативные процессы и стабилизировать социально-экономическое положение в сельских поселениях. Положительным косвенным эффектом стало уменьшение темпов снижения количества зарегистрированных пользователей сельских библиотек (до 0,4% в год) при одновременном увеличении количества посещений (на 8,6% в год) (табл. 1).

Непосредственное воздействие на развитие и качественную трансформацию системы сельских библиотек в РФ оказал национальный проект «Культура». Последний реализовывался в 2019–2024 гг. и предусматривал общий объем финансирования 113,5 млрд руб. К основным задачам этого национального проекта относилось повышение качества жизни и доступности культурных услуг как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Главными целевыми показателями являлось увеличение на 15%

числа посещений организаций культуры и числа обращений к цифровым ресурсам в сфере культуры в 5 раз [Национальный проект, 2019]. Кроме того, в структуре задач, поставленных Указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204, непосредственным образом к деятельности сельских библиотек относилось поручение «обеспечить развитие муниципальных библиотек» (пп. «д» п. 12). В организационном аспекте реализация этого положения Указа Президента РФ осуществлялась посредством включения в национальный проект «Культура» направления «Библиотека нового поколения».

Предпринятые государством меры позитивно повлияли на функционирование сельских библиотек (табл. 1).

Таблица 1  
**Основные показатели деятельности сельских библиотек, подведомственных Минкультуры РФ\***

Наименование показателя	2022		2023		2024				
	М.О.Б.**, всего	В т. ч., сельские		М.О.Б., всего	В т. ч., сельские		М.О.Б., всего	В т. ч., сельские	
		абс.	%		абс.	%		абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общее количество библиотек, ед.	40 646	32 469	80	40 485	32 328	80	40 263	32 112	80
Площадь помещений, тыс. кв. м	5416	2599	48	5406	2593	48	5403	2579	48
Количество посадочных мест, тыс. ед.	624	338	54	629	340	54	636	343	54
Численность работников, человек	10 2805	45 274	44	102 119	44 665	44	101 319	44 075	44
Число транспортных средств, ед.	491	143	29	471	135	29	454	133	29
Физический (материальный) библиотечный фонд, тыс. экз.	542 348	281 764	52	532 511	277 303	52	524 724	273 035	52
В том числе электронные документы на съемных носителях, тыс. экз.	1611	462	29	1579	458	29	1533	444	29

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем электронной цифровой библиотеки, тыс. ед.	2138	373	18	2339	412	18	2688	431	16
Имеют собственный сайт или страницу, ед.	9230	5705	62	9454	5902	62	9628	6055	63
Число пользователей, тыс. человек	44 857	16 937	38	45 695	16 962	37	46 228	16 896	37
Число посещений, тыс. ед.	44 6255	207 341	46	472 924	218 340	46	514 957	237 173	46
Число обращений удаленных пользователей, тыс. ед.	92 463	18 889	20	125 304	30 284	24	160 817	45 365	28
Выдано документов из фондов библиотеки всего, тыс. ед.	898 440	370 889	41	903 059	370 988	41	916 443	375 153	40

\*Источник: составлено по [Основные показатели ..., 2024].

\*\*М.О.Б. – муниципальные общедоступные библиотеки.

Анализируя данные табл. 1, отметим, что большинство показателей свидетельствуют о стабилизации системы библиотечного обслуживания населения в России. Так, количество муниципальных библиотек в целом и сельских библиотек в частности за период с 2022 по 2024 гг. хоть и снизилось, но незначительно, в среднем на 1%. Это говорит о том, что органы исполнительной власти смогли в целом сохранить сложившуюся в советское время систему публичных библиотек. Особо следует отметить факт уменьшения физического библиотечного фонда сельских библиотек на 3% при одновременном увеличении объема цифровой библиотеки на 15% за рассматриваемый период. Приведенные данные наглядно иллюстрируют устойчивую тенденцию цифровизации фондов российских библиотек. Вместе с тем в 2022–2024 гг. удельный вес сельских библиотек, имеющих собственный сайт, колебался от 18% до 19%, что явно не соответствует потребностям современных пользователей сельских библиотек в цифровом формате обслуживания.

Таблица 2  
Обеспеченность библиотечными ресурсами сельских территорий  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\*

Федеральные округа	Количество сельских библиотек, ед.			Средний объем документов на конец года в одной сельской библиотеке, тыс. экз.			Средняя площадь библиотеки, кв. м.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	6982	6930	6853	7,5	7,4	7,3	69,0	69,7	69,5
Северо-Западный	2155	2141	2119	7,8	7,6	7,6	80,5	82,0	82,8
Южный	3100	3088	3081	11,8	11,7	12,0	101,8	100,0	103,0
Северо-Кавказский	1990	1984	1981	10,0	10,0	10,0	75,6	75,7	75,9
Приволжский	8877	8853	8805	8,9	8,8	8,7	79,6	79,9	80,6
Уральский	2131	2119	2095	7,9	7,9	8,0	86,7	86,8	87,1
Сибирский	4866	4849	4822	8,4	8,4	8,1	82,9	82,8	82,6
Дальневосточный	2369	2365	2357	8,4	8,3	8,2	78,8	78,7	78,9
В целом по стране	32 470	32 329	32 113	8,7	8,6	8,5	80,1	80,3	80,8

\*Источник: составлено по [Основные показатели … , 2024].

Данные об обеспеченности библиотечными ресурсами сельских территорий РФ в разрезе федеральных округов (ФО) свидетельствуют, что наиболее благоприятная в этом плане ситуация наблюдается в Южном, Северо-Кавказском и Приволжском федеральных округах (ФО) в диапазоне 8,7–12,0 тыс. ед. на одну сельскую библиотеку при общегосударственном уровне 8,5–8,7 тыс. ед. на одну библиотеку. Наиболее низкий уровень обеспеченности документами всех видов в период 2022–2024 гг. наблюдался в Центральном ФО. Причем в этом регионе рассматриваемый показатель имел устойчивую тенденцию к снижению: с 7,5 до 7,3 тыс. экз. в расчете на одну сельскую библиотеку (табл. 2).

Средняя площадь одной сельской библиотеки в целом по стране за анализируемый период незначительно возросла (на 0,9%), составив 80,8 кв. м в 2024 г. Наибольшая средняя площадь одной сельской библиотеки в 2022–2024 гг. была зарегистрирована в Южном ФО и составила 103 кв.м, что превышает общероссийский показатель на 27,5%, а наименее обеспеченного по данному показателю Центрального ФО – на 48,2%.

На основании данных табл. 2 и численности сельского населения в РФ в целом и в разрезе ФО, можно оценить обеспеченность сельских жителей библиотеками. Так, в 2024 г. в целом по РФ на 1000 сельских жителей приходилось 0,87 сельских библиотек. Наибольшее значение данного показателя

оказалось в Приволжском (1,24), Дальневосточном (1,21) и Сибирском (1,15) ФО. Наихудшая обеспеченность сельскими библиотеками в 2024 г. была отмечена в Северо-Западном (0,61), Центральном (0,68) и Южном (0,73) ФО.

### Эффективность деятельности сельских библиотек

Эффективность деятельности библиотек в целом и сельских библиотек в частности характеризуется системой показателей, которые можно объединить в две большие группы, а именно: показатели производительности и результативности. К показателям производительности можно отнести показатели посещаемости, читаемости и обращаемости (книг). Их анализ за период 2022–2024 гг. приведен ниже (табл. 3).

Таблица 3  
Показатели производительности сельских библиотек в РФ  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\*

Федеральные округа	Показатели:								
	Посещаемость, посещ.***/1 з. п.***			Читаемость, кн. выд.*****/1 з. п.			Обращаемость, кн. выд./фонд. библ.*****		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	12,1	12,8	14,3	22,0	22,1	22,2	1,257	1,284	1,298
Северо-Западный	11,7	12,5	13,5	23,9	24,1	23,9	1,156	1,188	1,193
Южный	11,1	11,7	12,7	21,4	21,2	21,1	1,293	1,325	1,312
Северо-Кавказский	10,1	10,3	10,9	15,8	15,5	12,6	1,378	1,390	1,456
Приволжский	13,5	14,1	15,1	22,8	22,8	23,4	1,390	1,398	1,450
Уральский	14,3	15,4	17,1	25,5	25,6	25,8	1,499	1,520	1,537
Сибирский	12,1	12,9	14,4	22,5	22,7	23,5	1,294	1,303	1,390
Дальневосточный	11,7	12,2	13,2	22,2	22,3	22,4	1,222	1,209	1,226
В целом по стране	12,2	12,9	14,0	21,9	21,9	22,2	1,316	1,338	1,370

\* Источник: составлено по [Основные показатели, 2024].

\*\* посещ. – количество посещений библиотеки, ед.

\*\*\* з. п. – количество зарегистрированных пользователей сельской библиотеки, человек.

\*\*\*\* кн. выд. – количество книговыдач, ед.

\*\*\*\*\* фонд. библ. – фонд библиотеки, ед.

Показатели, приведенные в таблице 3, показывают положительную динамику посещаемости, читаемости и обращаемости книг в сельских библиотеках России. Так, их посещаемость в 2022–2024 гг. выросла на 14,8%, что свидетельствует о возрождении интереса населения к чтению и библиотекам как к культурным и образовательным центрам. Однако фиксируемые

темпы роста посещаемости сельских библиотек заметно уступают соответствующему показателю по всем библиотекам страны в целом. Согласно данным, озвученным статс-секретарем – заместителем министра культуры РФ Ж. Алексеевой, с 2021 по 2024 гг. количество их посещений увеличилось на 40% [Посещаемость библиотек … , 2025]. Более того, в Южном и Северо-Кавказском ФО посещаемость сельских библиотек в 2024 г. составляла всего 90,7% и 77,9% от общероссийского уровня соответственно.

Показатели читаемости в российских сельских библиотеках за рассматриваемый период тоже выросли, хотя и незначительно (в целом на 1,3%). Причем такая динамика характерна для сельских библиотек большинства ФО. Исключение составляют опять Южный и Северо-Кавказский ФО, в которых уровень читаемости в сельских библиотеках за период с 2022 по 2024 гг. снизился на 1,4% и 20,3% соответственно.

Официальных нормативов посещаемости, читаемости и обращаемости книг в сельские библиотеки России не существует. На основе зарубежных практик можно допустить, что значение показателя обращаемости в городские общедоступные библиотеки не должно быть ниже 1,5, а сельских библиотек – 0,6. Данные табл. 3 позволяют сделать вывод о положительных тенденциях в данной области в сельских библиотеках страны в целом и отдельным ФО.

Среди показателей результативности деятельности сельских библиотек можно выделить количество посещений, количество читателей и количество книговыдач в расчете на одну тыс. руб. бюджетных затрат на их финансирование. Динамика этих показателей в 2022–2024 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4  
**Показатели результативности сельских библиотек в РФ  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\***

Федеральные округа	Количество посещений на 1 тыс. руб. затрат			Количество читателей на 1 тыс. руб. затрат			Количество книговыдач на 1 тыс. руб. затрат		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	28,5	23,3	26,9	2,36	1,82	1,89	51,9	40,2	41,9
Северо-Западный	9,7	9,7	8,7	0,82	0,78	0,64	19,8	18,7	15,4
Южный	14,3	13,9	12,9	1,29	1,19	1,02	27,7	25,3	21,4
Северо-Кавказский	15,1	15,4	15,8	1,51	1,49	1,43	23,7	23,2	22,9
Приволжский	18,4	17,2	15,7	1,36	1,23	1,04	31,1	27,9	24,3
Уральский	9,3	9,5	9,2	0,65	0,62	0,54	16,6	15,7	13,9
Сибирский	10,4	9,6	9,5	0,86	0,74	0,66	19,4	16,8	15,5
Дальневосточный	5,4	5,5	5,0	0,47	0,45	0,38	10,3	8,5	8,5
В целом по стране	13,7	13,0	12,5	1,12	1,01	0,89	24,5	22,2	19,8

\*Источник: составлено по [Основные показатели … , 2024].

Можно констатировать негативную тенденцию снижения результативности деятельности сельских библиотек как в среднем по РФ, так и в разрезе ФО. Количество посещений, читателей и книговыдач в расчете на одну тыс. рублей, израсходованных сельскими библиотеками, в период с 2022 по 2024 гг. сократилось соответственно на 8,8%, 20,5% и 19,2%. Особого внимания заслуживает ситуация в Уральском, Сибирском и Дальневосточном ФО, в которых среднегодовые значения перечисленных показателей не превышают 50% от средних по стране в целом.

### Финансирование сельских библиотек

Масштабы финансирования сельских библиотек определяются их правовым статусом и реализуемыми направлениями деятельности. Большинство сельских библиотек в России являются муниципальными бюджетными учреждениями культуры, которые финансируются как за счет средств соответствующих муниципальных бюджетов, так и за счет внебюджетных источников финансирования. Причем последние традиционно занимают незначительную роль в финансовом обеспечении данных учреждений культуры в силу специфики своей деятельности, нормативно-правового регулирования и других факторов.

Необходимо отметить, что запланированные бюджетные сметные расходы сельских библиотек в РФ финансируются стабильным образом и в полном объеме. Их динамика в целом, а также удельные показатели в расчете на одну сельскую библиотеку представлены в табл. 5.

Таблица 5  
Динамика расходов сельских библиотек в РФ  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\*

Федеральный округ	Объем фактических расходов, тыс. руб.			Фактические расходы в расчете на одну сельскую библиотеку, тыс. руб.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	1 266 875	1 638 238	1 552 342	181,45	236,40	226,52
Северо-Западный	973 863	1 034 144	1 239 169	451,91	483,02	584,79
Южный	1 705 379	1 880 571	2 255 936	550,12	608,99	732,21
Северо-Кавказский	1 157 396	1 186 602	1 265 440	581,61	598,09	638,79
Приволжский	3 528 786	3 886 425	4 569 876	397,52	438,99	519,01
Уральский	1 526 132	1 628 079	1 843 721	716,16	768,32	880,06
Сибирский	2 720 019	3 150 481	3 520 529	558,99	649,72	730,10
Дальневосточный	2 277 301	2 348 291	2 793 387	961,29	992,94	1185,15
В целом по стране	15 155 754	16 752 834	19 040 403	466,76	518,20	592,92

\*Источник: составлено по: [Основные показатели ..., 2024].

Видно, что общая величина фактических расходов российских сельских библиотек за период с 2022 по 2024 гг. увеличилась на 25,6%. С одной стороны, это является однозначно положительным моментом. С другой стороны, такой прирост лишь частично компенсирует влияние инфляции и не позволяет говорить о приоритетности бюджетных расходов на содержание сельских библиотек в системе финансирования отечественных учреждений культуры.

Особо следует обратить внимание на удельные расходы сельских библиотек в региональном разрезе, диапазон которых составляет от 226 тыс. руб. на одну сельскую библиотеку в Центральном ФО до 880 тыс. руб. в Уральском ФО и 1185 тыс. руб. в Дальневосточном ФО. В определенной степени такое расхождение объясняется экономическими и логистическими особенностями разных территорий РФ. Однако такой значительный (пятикратный) разрыв относительных показателей, не совпадающий с долей федеральных округов в общем объеме расходов на сельские библиотеки, свидетельствует, по нашему мнению, о дисбалансах в размещении, функционировании и финансировании последних.

Таблица 6  
**Относительные показатели обеспеченности  
финансовыми ресурсами сельских библиотек в РФ  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\***

Федеральные округа	Финансовые ресурсы в расчете на:								
	читателя, руб.			книговыдачу, руб.			посещение, руб.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	424	549	529	19,3	24,9	23,8	35,1	42,9	37,1
Северо-Западный	1209	1287	1552	50,5	53,5	64,9	103,6	103,0	114,6
Южный	773	839	985	36,1	39,5	46,6	69,8	71,9	77,3
Северо-Кавказский	667	668	697	42,3	43,0	43,7	66,1	64,9	63,5
Приволжский	734	816	962	32,2	35,8	41,2	54,4	58,0	63,6
Уральский	1532	1629	1860	60,1	63,7	72,1	107,0	105,6	108,9
Сибирский	1158	1346	1520	51,5	59,5	64,7	95,8	104,0	105,6
Дальневосточный	2152	2209	2627	97,1	99,2	117,3	183,6	180,9	198,8
В целом по стране	894	986	1122	40,9	45,1	50,6	73,1	76,1	80,0

\*Источник: составлено по [Основные показатели … , 2024].

Показатели, приведенные в таблице 6, показывают значительную дифференциацию финансовых ресурсов (фактических расходов) российских сельских библиотек в расчете на одного читателя, книговыдачу и посещение. В частности, в 2024 г. данное расхождение составляло более 500% при сравнении аналогичных показателей в Центральном и Дальневосточном ФО. Такая разница лишь частично может быть объяснена удаленностью

сельских библиотек на Дальнем Востоке и уровнем цен в разных регионах. По нашему мнению, в этом случае проявляется низкая результативность деятельности сельских библиотек в Дальневосточном ФО, которая по большинству показателей достигала лишь 50% от средних по стране в рассматриваемый период (см. табл. 4).

Следует подчеркнуть, что помимо динамики общих и удельных расходов сельских библиотек важное значение имеет структура финансирования данных муниципальных учреждений культуры по разным направлениям их деятельности. Поэтому рассмотрим удельный вес расходов сельских библиотек по отдельным направлениям деятельности в общем объеме их финансирования. К числу таких расходов относятся расходы на комплектование библиотечных фондов, информатизацию библиотечной деятельности и приобретение (замену) оборудования.

Таблица 7  
**Динамика бюджетных расходов на сельские библиотеки в РФ  
по федеральным округам в 2022–2024 гг.\***

Федеральные округа	Показатели								
	Доля расходов на комплектование библиотечных фондов, %			Доля расходов на информатизацию библиотечной деятельности, %			Доля расходов на приобретение (замену) оборудования, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Центральный	3,73	2,84	2,93	0,26	0,29	0,19	1,88	1,64	1,46
Северо-Западный	3,43	3,07	3,00	0,94	0,51	0,39	3,22	3,23	5,88
Южный	3,96	3,65	3,55	0,15	0,10	0,10	2,77	4,46	4,23
Северо-Кавказский	3,44	2,97	3,29	0,14	0,35	0,08	2,78	2,52	1,81
Приволжский	5,23	4,32	4,22	0,19	0,22	0,14	3,02	2,73	3,04
Уральский	3,30	3,44	3,06	0,25	0,43	0,27	3,37	2,21	2,99
Сибирский	3,02	3,04	2,32	0,16	0,15	0,14	2,15	2,83	1,43
Дальневосточный	3,48	2,92	3,13	0,44	0,21	0,27	2,51	2,31	1,70
В целом по стране	3,86	3,40	3,27	0,27	0,24	0,18	2,69	2,74	2,66

\*Источник: составлено по [Основные показатели …, 2024].

Из таблицы 7 видно, что доля расходов сельских библиотек на комплектование библиотечных фондов, информатизацию и приобретение (замену) оборудования в 2024 г. составляла 3,27%, 0,18% и 2,66% соответственно. Причем в период с 2022 по 2024 гг. в целом по стране данные показатели имели тенденцию к снижению. Хотя по ФО имели место отклонения как в лучшую, так и в худшую сторону. В частности, доля расходов

на информатизацию деятельности сельских библиотек в Уральском ФО в 2024 г. увеличилась по сравнению с 2022 г. на 8%; доля расходов на приобретение (замену) оборудования в Северо-Западном и Южном ФО – на 82,3% и 52,7% соответственно. По остальным федеральным округам в разрезе трех анализируемых показателей, к сожалению, наблюдалась негативная динамика.

Эта ситуация, по нашему мнению, наглядно иллюстрирует искашение вектора распределения бюджетных расходов сельских библиотек в большинстве ФО и на общегосударственном уровне в целом. Низкий удельный вес и относительное сокращение финансирования приоритетных направлений деятельности сельских библиотек приводит к некачественному и несвоевременному обновлению их библиотечных фондов, а также к низкому уровню цифровизации оказываемых услуг. Следствием служит снижение привлекательности данных учреждений культуры среди сельских жителей и ухудшение показателей эффективности деятельности сельских библиотек в целом по стране. Как уже отмечалось, особенно остро данные негативные тенденции проявляются в сельских библиотеках Дальневосточного ФО. Низкий уровень цифровизации и устаревшее библиотечное оборудование приводят к увеличению удельных расходов в расчете на одного читателя, одну книговыдачу и одно посещение библиотеки в данном регионе (табл. 6).

Единственно верным, на наш взгляд, выходом из сложившейся ситуации является увеличение к 2030 г. доли расходов на комплектование фондов сельских библиотек до 10%, доли расходов на их информатизацию до 2% и доли расходов на приобретение и замену оборудования до 7%. Причем данные показатели считаем целесообразным закрепить законодательно на федеральном уровне и применять ко всем сельским библиотекам страны.

К сожалению, в настояще время, сформировался «замкнутый круг», так как местные органы власти не увеличивают финансирование сельским библиотекам, обосновывая это не только дефицитом муниципальных бюджетов, но и низкой посещаемостью и якобы низкой востребованностью услуг данных учреждений культуры. Однако невозможно качественно оказывать библиотечные услуги в XXI в. даже в сельской местности без постоянного обновления библиотечных фондов, повышения их доступности посредством цифровизации и оснащения сельских библиотек новым оборудованием. Одним ремонтом фасадов, укладыванием плитки у входа, оснащением зданий ламинатом и металлопластиковыми окнами сделать данные сельские учреждения культуры привлекательными и конкурентоспособными в настояще время невозможно. Реальная модернизация деятельности сельских библиотек в современной России, по нашему мнению, должна включать в себя два со-направленных вектора: развитие инновационных форматов библиотечного обслуживания и трансформацию в многофункциональные социокультурные центры.

## Качественная трансформация сельских библиотек в России

Одно из возможных направлений трансформации российских библиотек в целом и сельских библиотек в частности в многофункциональные социокультурные центры представляет реализация проекта «Библиотека нового поколения». В его основе лежит разработанный Министерством культуры РФ в 2014 г. модельный стандарт, по которому в стране начали создаваться пилотные библиотеки нового поколения (в рамках национального проекта «Культура») [О проекте … , 2024].

Такие библиотеки представляют собой уникальные социально-культурные пространства, созданные (или усовершенствованные) с учетом специфики российских регионов, а также подключенные к высокоскоростному Интернету и ресурсам Национальной электронной библиотеки. Равный доступ к информации и знаниям в непосредственной близости от места жительства, новые услуги, высокоскоростной Интернет и различные интеллектуальные способы проведения досуга в комфортном модном пространстве – все это стало реальным благодаря библиотекам нового поколения. Кроме этого, в рамках развития модельных библиотек были созданы и реализованы сервис для чтения «Свет» и проект по развитию креативных индустрий «Гений места».

Общий объем финансирования по данному проекту в 2019–2024 гг. составил 8,927 млрд руб. Планировалось, что в его рамках ежегодно будут обновляться по 110 учреждений. Модельные библиотеки быстро получили признание и внимание читателей, было зарегистрировано более 3,2 млн новых пользователей. Кроме того, с 2019 по 2023 гг. за счет средств региональных и муниципальных бюджетов было модернизировано 409 муниципальных библиотек в 43 регионах, что в финансовом выражении составило 2,5 млрд руб. дополнительных бюджетных расходов. Поэтому темпы модернизации значительно повысились. К концу 2024 г. в 87 субъектах РФ были открыты уже 1229 модельных библиотек [О проекте … , 2024]. С 2025 г. модельные библиотеки создаются в РФ в рамках национального проекта «Семья» [О федеральном … , 2025].

Нельзя не признать безусловную важность и полезность проекта «Библиотека нового поколения» с точки зрения развития библиотечного обслуживания населения страны. Однако следует отметить, что в масштабах страны достигнутые результаты вряд ли могут принципиальным образом изменить в лучшую сторону ситуацию с библиотечным обслуживанием на селе. Обеспечивающие его более 32 000 сельских библиотек нуждаются не только в инновационных национальных проектах, а требуют кардинального пересмотра государственной бюджетной политики в данной области. Несмотря на стабильное бюджетное финансирование и сохранение сети сельских библиотек в России, прилагаемых органами исполнительной власти усилий недостаточно для модернизации библиотечного обслуживания сельского населения и выведения его на новый качественный уровень.

## **Заключение**

Сельские библиотеки в современной России представляют собой не только учреждения, оказывающие значимые услуги в сфере культуры. В силу исторически сложившихся причин, они являются одними из ключевых культурных центров сельских поселений, объединяют сельский социум и, вместе с сельскими домами культуры, клубами, культурно-досуговыми центрами, а также с местными образовательными и религиозными организациями формируют социокультурное пространство сельских населенных пунктов, необходимое для их существования. Однако, несмотря на важные социальные и культурные функции, современное состояние и перспективы сельских библиотек страны определяют негативные тенденции.

Первая негативная тенденция заключается в недостаточном финансировании сельских библиотек. Содержащие их муниципалитеты сами характеризуются дефицитом финансовых ресурсов, что приводит к хроническому недофинансированию муниципальной культуры в целом и сельских библиотек в частности. Анализ динамики абсолютных и относительных показателей финансового обеспечения сельских библиотек показал, что, несмотря на увеличение объема фактических расходов сельских библиотек за период с 2022 по 2024 гг., остановить пусть и медленный (всего 1%), но неуклонный тренд сокращения количества сельских библиотек в РФ, к сожалению, не удается. Одновременно это сопровождается уменьшением и без того недопустимо низких относительных расходов на пополнение библиотечного фонда, внедрение цифровых технологий и закупку нового оборудования. В результате качество услуг сельских библиотек неуклонно снижается. В свою очередь, это уменьшает их привлекательность у потребителей, особенно у представителей молодого и среднего поколения, и, соответственно, востребованность данных услуг и спрос на них. Таким образом, формируется второй негативный тренд в функционировании российских сельских библиотек.

С целью исправления неблагоприятной ситуации Правительство РФ в 2020–2024 гг. реализовало национальный проект «Культура» и проект «Библиотека нового поколения». Они, безусловно, привели к положительным изменениям в библиотечном обслуживании населения на уровне муниципалитетов, предложив локальному социуму новый, востребованный формат модельных библиотек, основанный на многофункциональном формате их деятельности. Многофункциональность деятельности сельских библиотек, по нашему мнению, заключается не только в расширении перечня оказываемых услуг, но и в усилении горизонтальных связей сельских библиотек с другими учреждениями культуры и образования, религиозными организациями и местным самоуправлением.

В частности, сельские библиотеки могут более активно участвовать в проводимых сельскими клубами, культурно-досуговыми центрами и до-

мами культуры культурно-развлекательных мероприятий посредством их информационной поддержки, предоставления необходимой литературы, проведения книжных презентаций и т. д. Для местных образовательных учреждений, прежде всего школ и детских садов, сельские библиотеки могут предоставлять широкий перечень информационных услуг для детей дошкольного и школьного возрастов, в том числе с выездом в данные организации (что особенно актуально для детей дошкольного возраста, которые не могут самостоятельно посещать сельские библиотеки). Это будет формировать устойчивый интерес дошкольников и школьников к услугам сельских библиотек. Усиление взаимодействия сельских библиотек с местными религиозными организациями должно выражаться, на наш взгляд, в активизации информационного сотрудничества при проведении религиозных мероприятий, обеспечении дополнительной литературой обучающихся в приходских воскресных школах, а также в проведении тематических книжных выставок и презентаций во время массовых религиозных мероприятий. Особая роль сельских библиотек во взаимодействии с местными органами власти на местах должна заключаться, прежде всего, в создании системы «обратной связи» между сельскими жителями и сельскими администрациями по всему спектру вопросов, возникающих в повседневной жизни селян.

Трансформация сельских библиотек в многофункциональные социально-культурные центры в сельской местности должна сопровождаться кардинальной ревизией принципов и механизмов их финансирования. Успешное функционирование 1229 новых модельных библиотек не может в корне изменить в лучшую сторону ситуацию в библиотечном обслуживании сельского населения, которое осуществляют 32 113 сельских библиотек по всей стране.

Современной России нужна принципиально новая система финансирования сельских библиотек, основанная на системе объективных показателей. С одной стороны, должны учитываться потребности сельского населения в получении качественных библиотечных и других услуг культуры на конкретной территории. С другой стороны, система финансирования сельских библиотек должна опираться на количественные и качественные оценки результатов их деятельности. Именно такая система показателей позволит осуществлять эффективный менеджмент и мониторинг деятельности данных учреждений культуры.

### **Список литературы**

1. Антоненко С.А. Модернизация сельской библиотеки: функциональный аспект: дис. .... канд. пед. наук. – Белгород, 2012. – 145 с.
2. Комплексное развитие сельских территорий // Крест. рф. Главная. – 2019. – 31.05. – URL: <https://xn--j1amde.xn--p1ai/about-prog/> (дата обращения 28.08.2025).
3. Национальный проект «Культура» // Стратегия 24. Дискурсивно-оценочная сеть (общероссийская платформа). Национальные проекты. Культура. – 2019. – 04.01. –

- URL: <https://strategy24.ru/rf/culture/projects/natsional-nyy-proyekt-kul-tura> (дата обращения 22.07.2025).
4. Основные показатели работы отрасли. Библиотеки // АИС «Статистика». ГИВЦ Минкультуры России. – 2024. – 20.05. – URL: <https://stat.mkrf.ru/indicators> (дата обращения 17.07.2025).
  5. О проекте «Библиотека нового поколения» // Новаябиблиотека.рф. О проекте. – 2024. – 02.02. – URL: <https://xn--80aacacvtbthqmh0dxl.xn--p1ai/project> (дата обращения 30.08.2025).
  6. О федеральном проекте // Министерство. Национальные проекты. Национальный проект «Семья». – 2025. – 07.05. – URL: <https://culture.gov.ru/about/national-project/natsionalnyy-proyekt-semya/> (дата обращения 25.08.2025).
  7. Посещаемость библиотек в РФ с 2021 по 2024 гг. выросла на 40% // ТАСС. Культура. – 2024. – 27.05. – URL: <https://tass.ru/kultura/24056083> (дата обращения 09.08.2025).
  8. Распоряжение Правительства РФ от 02.02.2015 № 151-р «Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года» // Правительство России. Документы. – 2015. – 02.02. – URL: <http://government.ru/docs/all/94785/> (дата обращения 20.08.2025).

*Статья поступила 08.09.2025.*

*Принята к публикации 22.09.2025.*

А.В. Чухарев\*

**ПРОГРАММА «ЗЕМСКИЙ РАБОТНИК КУЛЬТУРЫ»  
КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ  
ПО РАЗВИТИЮ ОТРАСЛИ КУЛЬТУРЫ  
В МАЛЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТАХ**

**Аннотация.** В настоящей статье рассматриваются содержание и первые результаты реализации запущенной в 2025 г. программы «Земский работник культуры». Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические публикации Росстата, отчет Минкультуры России и финансовая информация, закрепленная в российских нормативно-правовых актах. В ходе изучения было установлено, что, несмотря на довольно глубокую проработанность содержательного наполнения программы и общий успех ее первичной имплементации, масштаб программы остается недостаточным для решения кадрового вопроса в сфере культуры в российских регионах. Кроме того, было выявлено несовершенство механизма распределения субсидий в рамках программы между субъектами РФ. На основании результатов корреляционного анализа предложена альтернативная модель распределения финансовых средств.

**Ключевые слова:** культура; Россия; государственная политика в сфере культуры; меры поддержки; распределение субсидий; малые населенные пункты; корреляционный анализ.

**Для цитирования:** Чухарев А.В. Программа «Земский работник культуры» как новый инструмент государственной политики по развитию отрасли культуры в малых населенных пунктах // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – С. 94–112.

---

\* Чухарев Андрей Владимирович, младший научный сотрудник Отдела экономики Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); andrewv100@mail.ru.

Chukharev Andrey, junior researcher of the Department of Economics, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); andrewv100@mail.ru.

**A.V. Chukharev**

**The «Zemskii rabotnik kulturi» program as a new instrument  
of state policy for the development of culture in small settlements**

**Abstract.** This article examines the content and first results of the implementation of the «Zemskii rabotnik kulturi» program, launched in Russia in 2025. The empirical basis of the study was made up of official statistical publications of Rosstat, reports of the Ministry of Culture of Russian Federation and financial information fixed in Russian regulatory legal acts. In the course of the study, it was found that, despite the rather deep elaboration of the program's content and the overall success of the first iteration in its actual implementation, the scale of the program remains insufficient to solve the issue of staff shortage in the field of culture in the regions of Russia. In addition, the imperfection of the subsidy distribution mechanism within the framework of the program between the regions of the Russian Federation was revealed, and therefore, based on the data of the correlation analysis, an alternative distribution model was developed.

**Keywords:** Russia; culture; state culture policy; support measures, allocation of subsidies, small settlements, correlation analysis.

**For citation:** Chukharev A.V. The «Zemskii rabotnik kulturi» program as a new instrument of state policy for the development of culture in small settlements. // Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 94–112.

## **Введение**

Сохранение и преумножение культурного богатства во всем его широком многообразии, несомненно, входят в число ключевых предпосылок поддержания гражданского мира и согласия внутри каждой страны, обеспечения ее социальной целостности и укрепления суверенной государственности. Культура, как самостоятельная сфера общественной жизни, создает прочное нравственное основание для полноценного развития личности и вносит существенный вклад в формирование человеческого капитала, на котором базируется экономика знаний [Каверина, 2017, с. 13]. Для России – страны многонациональной, многоконфессиональной и устроенной по принципу федерации – наращивание и реализация духовного потенциала населения является одним из приоритетных направлений развития, позволяющим обеспечивать единство народа. Это подтверждается включением положения о сохранении культурного и исторического наследия в перечень национальных интересов Российской Федерации [Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, 2021]. В данном контексте особенно важным для нашей страны представляется региональное измерение культурной политики.

В современных условиях рыночной экономики культура в России не является предметом исключительного ведения государства: соответствующие профильные учреждения могут представлять собой различные

формы собственности и получать доход от разнообразных видов деятельности, в т. ч. от предпринимательской. Однако государство традиционно играет ведущую роль в развитии отрасли, что, среди прочего, выражается в доминировании бюджетных источников в структуре ее финансирования [Матвеев, 2022, с. 65]. В 2025 г. расходы федерального бюджета по разделу функциональной классификации «культура, кинематография» составляют 233,7 млрд руб., что более чем в 1,7 раза превышает показатель пятилетней давности (в 2020 г. – 136,3 млрд руб.). Несмотря на значительные объемы выделяемых бюджетных средств, на региональном уровне в развитии отечественной отрасли культуры сохраняется ряд ощутимых трудностей, среди которых: недостаточные объемы финансирования; дефицит квалифицированных и, в частности, молодых специалистов; сравнительно невысокий уровень заработной платы, отстающий от среднего по стране; медленные темпы цифровизации; неоднородное качество оказания услуг в территориальном разрезе, особенно низкое в сельских районах [Песоцкая, 2021, с. 163; Смирнов, 2025, с. 84; Фалин, 2024, с. 164; Тронин, 2022, с. 377]. На преодоление этих проблем направлены различные государственные программы, в т. ч. недавно запущенная программа «Земский работник культуры». Детальному рассмотрению первых итогов и перспективных направлений ее совершенствования посвящено настоящее исследование.

### **Материалы и методы исследования**

Методологическую основу исследования составляет теория рынков опекаемых благ, согласно которой сфера культуры относится к числу отраслей экономики, нуждающихся в особом внимании со стороны государства и нередко испытывающих потребность в формировании определенной институциональной среды, обеспечивающей эффективное функционирование рынка и реализацию общественных интересов. В силу наличия целого ряда характерных черт и особенностей культурных благ, проявляющихся в процессе их производства и потребления, они могут быть отнесены к категории чистых общественных благ [Захарова, Коджаманян, 2016, с. 256]. Однако отдельные их формы, как, например, образование в сфере культуры и искусств, определяются в качестве мериторных благ, т. е. таких, спрос на которые среди индивидуумов является нормативно «неверным» и должен корректироваться путем государственного вмешательства [Рубинштейн, 2011, с. 300–301]. Вне зависимости от конкретного способа категоризации того или иного опекаемого блага из числа культурных данное исследование исходит из аксиомы о концептуальной обоснованности государственной поддержки отрасли культуры, которая может проявляться в форме стимулирования как спроса, так и предложения. В частности, реализация программы «Земский работник культуры» в Российской Федерации рассматривается в настоящей статье в качестве меры государственной поддержки предложения на рынке услуг, ориентированных на удовлетворение культурных потребностей населения.

Расчетная часть исследования проведена на основе данных государственной статистики, предоставляемых федеральными (Минкультуры России, Росстат) и региональными (высшие исполнительные органы субъектов Российской Федерации в области культуры) органами власти, а также информации, содержащейся в федеральных нормативно-правовых актах. Статистика по численности населения, количеству учреждений культуры и числу их работников приводится в исследовании без учета городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга, как субъектов, не участвующих в программе «Земский работник культуры» и не обладающих населением, проживающим в населенных пунктах с числом жителей до 50 тыс. человек, а также без учета новых регионов<sup>1</sup> ввиду отсутствия по ним официальной статистики.

Под малыми населенными пунктами в настоящем исследовании понимаются населенные пункты с числом жителей до 50 тыс. человек, в т. ч. сельские населенные пункты, рабочие поселки, поселки городского типа и города, классифицируемые согласно российской нормативной практике в качестве малых [Смирнов, Безвербный, 2022, с. 63].

Ключевым методом представленного исследования выступает анализ порядковых корреляционных связей между различными парами измерений. Расчет коэффициента корреляции осуществлялся по формуле Кендалла. Данный выбор обусловлен, прежде всего, фактом работы с реальными статистическими данными, которые в подавляющем большинстве случаев не подчиняются нормальному распределению [Орлов, 2020, с. 3]. Построение доверительного интервала при проведении означенных расчетов не требовалось, поскольку выборка статистических данных была представлена в полном объеме (за исключением заранее зафиксированных оговорок, указанных выше).

### **Содержание программы «Земский работник культуры» и итоги первого года ее практической реализации**

Программа «Земский работник культуры» была запущена в России с 2025 г. в рамках исполнения поручения Президента Российской Федерации, впервые озвученного в Послании к Федеральному собранию 29 февраля 2024 г. [Перечень поручений по реализации ..., 2024]. Данная программа призвана содействовать развитию отрасли культуры в малых населенных пунктах и основана на предоставлении материальной поддержки работникам культуры, переехавшим в такие населенные пункты для осуществления трудовой деятельности. Поддержка предоставляется в форме единовремен-

---

<sup>1</sup> Под новыми регионами в данной работе понимаются субъекты Российской Федерации, образованные в ее составе в результате подписания договоров о принятии в Российскую Федерацию от 30 сентября 2022 г.: Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская область, Херсонская область.

ной компенсационной выплаты, размер которой един для большей части России, но в ряде регионов, где кадровый и демографический вопросы характеризуются особенной чувствительностью, увеличен. Выплаты предназначаются для работников культуры, ставших победителями в специальных конкурсах, правила которых устанавливаются на уровне субъектов ответственными за организацию и проведение отборочных мероприятий ведомствами. При этом ключевыми условиями получения выплат являются наличие гражданства России, высшего или среднего профессионального образования, а также трудоустройство работника в учреждение культуры, расположеннное в населенном пункте с общей численностью жителей менее 50 тыс. человек, и принятие обязательства по последующему осуществлению своих трудовых функций в данном учреждении культуры на протяжении по меньшей мере пяти лет. Компенсационная выплата предоставляется сразу после трудоустройства, однако в случае прекращения трудовых отношений до истечения положенного срока, работник должен вернуть ее государству [Правила предоставления и распределения …, 2024, с. 106–107].

Трудоустройство в рамках участия в программе возможно только в государственную организацию культуры (она должна быть подведомственной исполнительному органу субъекта Российской Федерации в сфере культуры либо органу местного самоуправления), при этом ограничения по направлениям деятельности организации отсутствуют. Так трудоустройство возможно не только в организации, осуществляющие деятельность в сфере исполнительских искусств и публичной демонстрации культурных продуктов, но и в культурно-досуговые учреждения, музеи, библиотеки, а также в образовательные организации дополнительного образования для детей (детские школы искусств различной направленности) и профессиональные образовательные организации в сфере культуры и искусств.

В целях организации конкурсного отбора в каждом субъекте Российской Федерации, участвующем в программе, формируется перечень вакантных должностей, при замещении которых предоставляются компенсационные выплаты. Данный перечень утверждается уполномоченным органом субъекта, ответственным за организацию и проведение конкурсных процедур, и формируется на основании данных, предоставленных подведомственными высшему исполнительному органу субъекта РФ в сфере культуры учреждениями и органами местного самоуправления.

В 2025 г. в программе «Земский работник культуры» участвуют 87 субъектов Российской Федерации. Исключениями, что закономерно, выступают города федерального значения Москва и Санкт-Петербург. Стандартный размер компенсационной выплаты составляет один млн руб., но в Дальневосточном федеральном округе, а также в новых регионах – Донецкой и Луганской Народных Республиках, Запорожской и Херсонской областях – он увеличен вдвое до двух млн руб. Единовременная компенсационная выплата не облагается налогом и не предполагает ограничений по направлениям расходования предоставленных средств [Стенограмма совещания …, 2025].

Расходные обязательства, возникающие в ходе реализации программы, принимают на себя субъекты Российской Федерации, но, несмотря на это, основная финансовая нагрузка (немногим менее 85% в 2025 г.) ложится на федеральный бюджет. Из него осуществляется субсидирование бюджетов субъектов по принципу софинансирования. Субсидии предоставляются в пределах лимитов бюджетных обязательств, доведенных до Минкультуры России. Их объем для каждого конкретного субъекта определяется на основании соглашения, заключенного между федеральным органом исполнительной власти и уполномоченным органом субъекта, с учетом законодательно установленного предельного уровня софинансирования [Предельный уровень софинансирования … , 2024].

Совокупный объем денежных средств, выделяемых из бюджетов различных уровней на реализацию программы «Земский работник культуры», составляет в 2025 г. более 1,318 млрд руб., в т. ч. 1,118 млрд руб. выделено из федерального бюджета и 199,845 млн руб. из бюджетов субъектов Российской Федерации. Медианное значение объема выделенных на реализацию программы средств для всех 87 регионов составляет 10 млн руб., что предусматривает предоставление 10 стандартных компенсационных выплат или пяти повышенных. При этом фактические показатели сильно разнятся от субъекта к субъекту. Например, в Удмуртской Республике, где фиксируется рекордно высокий объем финансирования, на выплаты работникам культуры, переехавшим в населенные пункты с числом жителей менее 50 тыс. человек, выделено 72 млн руб. (72 компенсационные выплаты стандартного объема), в т. ч. 63,36 млн руб. за счет средств федерального бюджета и 8,64 млн руб. за счет средств регионального бюджета, что более чем всемеро превышает медианное число. Обратная ситуация наблюдается в Ненецком автономном округе: здесь расходы на реализацию программы составляют один миллион рублей (одна стандартная выплата) при соотношении федеральной субсидии и средств бюджета региона 80% к 20% (800 и 200 тыс. руб., соответственно). Примечательно, что единственным субъектом, выбравшим федеральную субсидию на уровне ниже предельно допустимого (86,89% или 38,23 млн руб. против максимально возможных 87%) стала Республика Башкортостан [Распределение субсидий … , 2024].

В совокупности по всей территории России в 2025 г. программой предусмотрено замещение 1138 вакантных должностей работников культуры в населенных пунктах с числом жителей менее 50 тыс. человек, и, соответственно, предоставление равного числа компенсационных выплат, в т. ч. 958 компенсационных выплат в размере одного млн руб. и 180 выплат в размере двух млн руб. По состоянию на 22 сентября 2025 г. более 350 участников программы в различных субъектах России уже приступили к исполнению своих трудовых обязанностей на новых рабочих местах и получили предусмотренные выплаты, более 700 человек трудоустроены и находятся в процессе оформления выплат [Более 350 земских работников … , 2025].

Следует отметить, что по официальной информации, предоставляемой ответственными за организацию и проведение отбора органами субъектов, в ряде регионов фиксировались отказы победителей конкурсов от дальнейшего трудоустройства (например, в Республике Крым, где первоначальный список победителей конкурсного отбора на 21 человека был впоследствии сокращен до 9 человек [Программа «Земский работник культуры», 2025]). В редких случаях конкурсы по некоторым вакансиям объявлялись несостоявшимися (к примеру, в Республике Алтай, в связи с отсутствием заявок [Объявлены победители …, 2025]). Решением, практически применимым для обеих ситуаций, выступило объявление дополнительного конкурсного отбора.

Таблица 1

**Распределение компенсационных выплат работникам культуры, переехавшим в населенные пункты с числом жителей менее 50 тыс. человек, и источники их финансирования в разрезе федеральных округов Российской Федерации\***

Федеральный округ	Всего выплат, ед.	Размер выплаты, тыс. руб.	Выделено средств		Среднее значение предельного уровня софинансирования, %
			из федерального бюджета, тыс. руб.	из бюджетов субъектов, тыс. руб.	
Центральный	186	1000	149 400	36 600	82,2
Северо-Западный	144	1000	110 840	33 160	79,5
Южный	117	1000	104 580	12 420	90,3
Северо-Кавказский	44	1000	41 730	2 270	94,9
Приволжский	280	1000	233 354	46 646	84,6
Уральский	71	1000	44 920	26 080	56
Сибирский	116	1000	100 350	15 650	87,2
Дальневосточный	107	2000	188 440	25 560	83,7
Новые регионы	73	2000	144 540	1460	99
Всего	1138	–	1 118 154	199 845	83,8

\*Источник: составлено автором по данным [Правила предоставления и распределения …, 2024, с. 106–107; Распределение субсидий …, 2024; Предельный уровень софинансирования …, 2024].

Как следует из данных, представленных в табл. 1, распределение числа компенсационных выплат работникам культуры и объемов выделенных с целью их предоставления средств из федерального и региональных бюджетов различаются в разрезе федеральных округов (ФО). Больше всего компенсационных выплат – 280 единиц – предусмотрено в Приволжском

ФО, далее следуют Центральный и Северо-Западный ФО (186 и 144 единовременные компенсационные выплаты, соответственно). В свою очередь, Северо-Кавказский ФО замыкает перечень ФО, ранжированных по числу предусмотренных компенсационных выплат, с общим их количеством в 44 единицы. При этом его разрыв с Уральским ФО, находящимся на позицию выше, составляет более 60% (71 выплата).

Это актуализирует вопрос о принципах распределения числа выплат в разрезе субъектов федерации. Как предполагается, оно должно отталкиваться от оценки потребности малых населенных пунктов субъекта в работниках культуры. Крупнейшие субсидии из федерального бюджета получили Приволжский (233,354 млн руб.) и Центральный (149,4 млн руб.) ФО, а также субъекты РФ, относящиеся к группе новых регионов (144,54 млн руб.). В Приволжском и Центральном ФО одновременно фиксируются наибольшие объемы выделенных на реализацию программы средств из бюджетов субъектов (суммарно – порядка 83 млн руб.). Вместе с тем участие региональных бюджетов в финансировании программы в новых регионах минимально (около 1,5 млн руб.), что объясняется установлением для них наивысшего предельного уровня софинансирования – 99%.

**Корреляционный анализ распределения числа  
компенсационных выплат в разрезе  
субъектов Российской Федерации**

Анализ нормативно-правовых документов, на основании которых реализуется программа «Земский работник культуры», не позволил в полной мере прояснить принципы распределения общего объема средств субсидии и, как следствие, количества единовременных компенсационных выплат между субъектами Российской Федерации. Вместе с тем данный вопрос является крайне важным, поскольку общее число компенсационных выплат распределяется между регионами не равномерно, а скорее адресно, что в определенной мере свидетельствует в пользу существования в рамках программы более и менее приоритетных направлений региональной культурной политики.

В Правилах предоставления и распределения субсидий на поддержку работников культуры, переехавших в населенные пункты с числом жителей менее 50 тыс. человек, указано, что одним из критерии отбора субъекта для предоставления субсидии выступает наличие заявки на участие в программе, содержащей сведения о потребности в средствах федерального бюджета в целях восполнения вакантных должностей работников культуры. Однако не содержится никакой информации о том, в какой степени данная потребность может быть удовлетворена [Правила предоставления и распределения ..., 2024, с. 105–106]. Субсидии предоставляются на основании бюджетных соглашений высших исполнительных органов субъектов с Минкультуры России и в пределах лимитов бюджетных обязательств. Поскольку первичным получателем средств федерального бюджета выступает Минкультуры России, логично пред-

положить, что окончательное решение об объеме субсидии для каждого конкретного региона принимается именно Министерством.

Ввиду того что регионы получают субсидии в неравных объемах и программа «Земский работник культуры» ориентирована на малые населенные пункты, большинство из которых относится к сельским, в рамках исследования была выдвинута гипотеза о том, что количество выделенных в определенном субъекте Российской Федерации компенсационных выплат для работников учреждений культуры будет демонстрировать статистическую корреляцию с числом жителей малых населенных пунктов, а также сельских населенных пунктов в рассматриваемом субъекте. Таким образом, субъекты с большей численностью населения, проживающего в малых населенных пунктах, получали бы справедливое преимущество, поскольку в учреждения культуры, расположенные на территории указанных субъектов, в рамках программы было бы привлечено большее число специалистов.

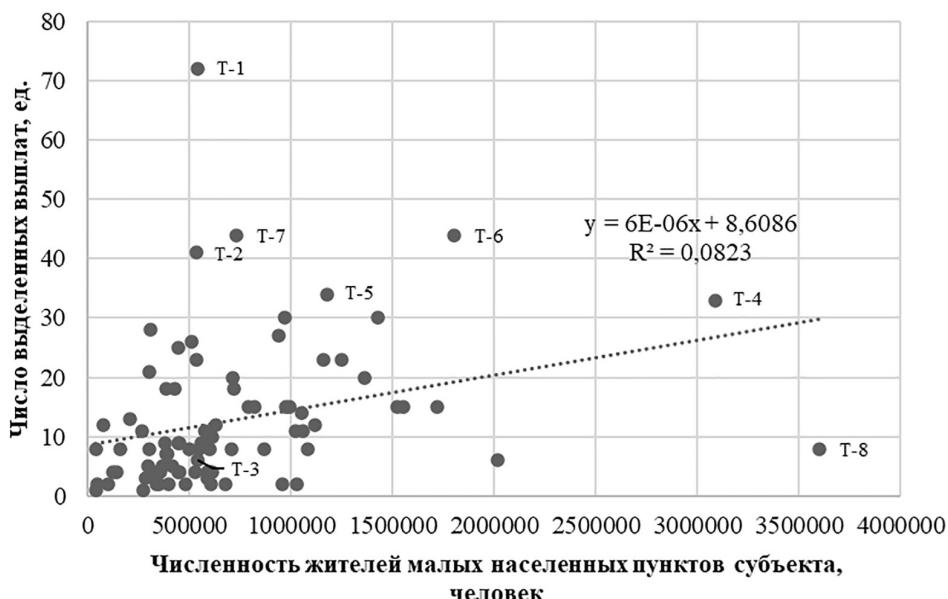
В данном контексте важно заметить, что по состоянию на 1 января 2024 г. в Российской Федерации в населенных пунктах с числом жителей до 50 тыс. человек проживало немногим менее половины нестоличного населения страны: 46,6% или 59 433 тыс. человек, в т. ч. 22 810 тыс. жителей рабочих поселков, поселков городского типа и малых городов (38,4% от числа жителей малых населенных пунктов или 17,9% от совокупного нестоличного населения страны) и 36 624 тыс. сельских жителей (61,6% и 28,7% населения соответственно) [Численность постоянного населения ..., 2024]. С данными показателями в разрезе субъектов хорошо коррелируют данные о числе сельских организаций культуры (библиотек, детских школ искусств, культурно-досуговых учреждений), которых в общей сложности насчитывалось в 2024 г. 69 983 организации, а также численности работников этих организаций: 197 562 человека [Свод годовых сведений о деятельности ..., 2025; Свод годовых сведений о детских ..., 2025; Свод годовых сведений об организациях ..., 2025].

Коэффициенты корреляции составляют 0,64 для пар массивов показателей «численность жителей малых населенных пунктов – число сельских учреждений культуры»; 0,67 для пар массивов показателей «численность жителей малых населенных пунктов – число работников сельских учреждений культуры»; 0,66 для «численности жителей сельских населенных пунктов – число сельских учреждений культуры» и 0,7 для «численности жителей сельских населенных пунктов – числа работников сельских учреждений культуры». Полученные значения указанных коэффициентов могут быть интерпретированы как маркеры значительной (коэффициент от 0,5 до 0,7 по шкале Чеддока) и даже сильно выраженной (от 0,7 до 0,9) прямой корреляционной статистической связи [Орлов, Орлов, 2024, с. 35].

Такие результаты указывают на наличие логически обоснованной статистической взаимосвязи между численностью населения малых, в т. ч. сельских населенных пунктов и количеством учреждений культуры, ведущих свою деятельность в данных населенных пунктах, а также числом работников указанных учреждений культуры. Чем выше число жителей малых

(сельских) населенных пунктов в субъекте, тем больше в нем функционирует сельских библиотек, детских школ искусств и культурно-досуговых учреждений и тем большее число сотрудников осуществляют свою профессиональную деятельность в данных организациях культуры. На основании данных результатов представляется вполне обоснованным предположение о том, что с увеличением численности населения субъекта, проживающего в сельских населенных пунктах, рабочих поселках, поселках городского типа и малых городах с совокупной численностью жителей до 50 тыс. человек, будет возрастать и его потребность в замещении работников культуры в профильных учреждениях, расположенных в указанных населенных пунктах.

В то же время число фактически выделенных единовременных компенсационных выплат в региональном разрезе коррелирует с численностью жителей малых населенных пунктов в разрезе субъектов гораздо слабее, чем того следовало ожидать. Коэффициент прямой ранговой корреляции составляет для данных показателей всего 0,36, что по упомянутой ранее шкале Чеддока интерпретируется в качестве указателя на умеренную степень корреляции, склоняющуюся к отметкам слабого уровня.



**Рис. 1.** Диаграмма рассеяния для показателей численности жителей малых населенных пунктов субъектов, участвующих в программе «Земский работник культуры», и числа фактически выделенных единовременных компенсационных выплат в данных субъектах в 2025 г.

Составлено автором по: [Численность постоянного населения ... , 2024;  
Распределение субсидий ... , 2024].

На рис. 1 представлена диаграмма рассеяния для переменных «численность жителей малых населенных пунктов» (ось абсцисс, единицы измерения: человек) и «число фактически выделенных компенсационных выплат» (ось ординат, единицы измерения: ед.) с разбивкой по субъектам Российской Федерации. Форма полученного методом графического представления данных скопления точек также указывает на слабый характер статистической связи между переменными: скопление точек сгруппировано не кучно и крайне слабо напоминает прямую.

Вместе с тем обращает на себя внимание наличие значительного числа статистических выбросов. Так, к примеру, диаграмма наглядно демонстрирует непропорционально большое число выделенных компенсационных выплат в Удмуртской Республике (точка Т-1 на диаграмме). В данном субъекте в 2025 г. предоставляется 72 единовременные выплаты, в то время как в Липецкой области (точка Т-2) с сопоставимой численностью жителей малых населенных пунктов (544,4 и 536,1 тыс. человек, соответственно) их общее количество ниже более чем на 40% и составляет 41 единицу. В свою очередь, в Калининградской области (Т-3), где численность жителей малых населенных пунктов составляет также 544,3 тыс. человек, выделено всего 6 компенсационных выплат. Здесь, однако, следует заметить, что в последнем из перечисленных регионов группа сельского населения меньше – 242,6 тыс. человек против 491 и 414,6 тыс. человек в Удмуртии и Липецкой области соответственно. Таким образом, выделение меньшего числа компенсационных выплат может быть объяснено принятием во внимание доли собственно сельского населения. Впрочем, это до конца не объясняет наличия столь существенного разрыва в данных показателях в условиях относительной сопоставимости демографических характеристик.

Обратная ситуация наблюдается, например, с Краснодарским краем (Т-4) – вторым по численности жителей малых населенных пунктов субъектом России после Московской области, – где на 3088,3 тыс. человек, проживающих в малых населенных пунктах, приходится не столь большое число выделенных компенсационных выплат: всего 33 ед. При этом незначительно превосходящее значение (34 ед.) отмечается в Республике Крым (Т-5), численность жителей малых населенных пунктов которой ниже более чем в 2,5 раза – 1 176,8 тыс. человек. Большее число единовременных компенсационных выплат предоставляется также в Республике Башкортостан (Т-6) и в Тверской области (Т-7): по 44 выплаты; а также в разобранных ранее Липецкой области (Т-2, 41 выплата) и Удмуртской Республике (Т-1, 72 выплаты). Во всех упомянутых субъектах федерации численность жителей малых населенных пунктов существенно (минимум в 1,77 раза) ниже, чем в Краснодарском крае. Непропорциональное количеству населения число выплат предусмотрено также в Московской области (Т-8) – 8 единиц на 3 597,9 тыс. жителей малых населенных пунктов. В то же время в 2024 г. в регионе был зафиксирован один из самых высоких по стране объемов потребности в работниках для замещения вакантных должностей (около 199 тыс. или 11%

от общего числа рабочих мест по всем видам экономической деятельности [Списочная численность и потребность … , 2024]), что указывает на наличие в регионе существенного кадрового дефицита, который, как можно предположить, распространяется и на сферу культуры.

**Предложения по совершенствованию механизма распределения  
субсидий бюджетам субъектов в рамках программы  
«Земский работник культуры»**

Результаты проведенного выше анализа позволяют сделать вывод, что действующая система распределения субсидий федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программы «Земский работник культуры» и, соответственно, распределения числа выделяемых в регионах единовременных компенсационных выплат работникам культуры, прибывшим в малые населенные пункты, является не вполне сбалансированной и не до конца сообразной цели сокращения различий по уровню развития экономики и социальной сферы среди субъектов РФ, закрепленной в Стратегии пространственного развития Российской Федерации [Стратегия пространственного развития … , 2024, с. 26]. Поэтому предлагается альтернативная модель распределения.

В ее рамках предполагается перераспределить общее число единовременных компенсационных выплат работникам культуры между регионами России таким образом, чтобы, во-первых, сократить существенный разрыв в числе выделяемых в субъектах федерации выплат (фактически в 2025 г.: от одной до 72), и тем самым гармонизировать условия реализации программы «Земский работник культуры» в региональном разрезе. Во-вторых, предусматривается учет масштабов потребностей субъектов федерации в замещении вакантных должностей работников культуры в малых населенных пунктах. Для этого предлагается половину из выделенных в 2025 г. компенсационных выплат (1065 единиц без Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей<sup>1</sup>) распределить между субъектами федерации равномерно, установив тем самым нижний предел масштаба реализации программы в регионе. Таким образом, с учетом округления, в каждом из 83 рассматриваемых регионов будет предоставляться по меньшей мере шесть компенсационных выплат работникам культуры.

---

<sup>1</sup> Разработанная в рамках данного исследования модель не предполагает перераспределения числа единовременных компенсационных выплат работникам культуры, предоставляемых в субъектах Российской Федерации, принадлежащих к группе новых регионов, поскольку для них недоступна официальная статистика по численности постоянного населения, а также по причине того, что число предоставляемых в данных регионах компенсационных выплат превышает минимально установленное моделью значение. Поэтому количество компенсационных выплат в новых регионах предлагается оставить неизменным.

Оставшуюся часть выплат, в свою очередь, предлагаются распределить пропорционально долям субъектов федерации в совокупной численности жителей малых населенных пунктов. Благодаря этому регионы с большей численностью жителей малых населенных пунктов смогут, реализуя программу, более полноценно удовлетворить свои потребности в замещении вакантных должностей работников культуры. Результаты перераспределения общего числа единовременных компенсационных выплат в разрезе субъектов Российской Федерации представлены в табл. 2.

Таблица 2  
**Фактическое и перераспределенное число компенсационных выплат  
работникам культуры, переехавшим в населенные пункты  
с числом жителей менее 50 тыс. человек, в разрезе  
субъектов Российской Федерации на 2025 и 2026 гг.\***

Субъект Российской Федерации	Фактическое число выплат в 2025 г.	Число выплат после перераспределения в 2025 г.	Число выплат после перераспределения в 2026 г.
1	2	3	4
Республика Адыгея	21	9	21
Республика Алтай	4	7	16
Республика Башкортостан	44	23	53
Республика Бурятия	23	11	25
Республика Дагестан	6	25	58
Донецкая Народная Республика	8	8	18
Республика Ингушетия	2	9	21
Кабардино-Балкарская Республика	8	12	28
Республика Калмыкия	8	8	18
Карачаево-Черкесская Республика	4	9	21
Республика Карелия	3	9	21
Республика Коми	5	10	23
Республика Крым	34	17	39
Луганская Народная Республика	30	30	69
Республика Марий Эл	4	9	21
Республика Мордовия	4	10	23
Республика Саха (Якутия)	11	12	28
Республика Северная Осетия – Алания	7	10	23
Республика Татарстан	20	19	44
Республика Тыва	13	8	18

**Чухарев А.В. Программа «Земский работник культуры»  
как новый инструмент государственной политики по развитию отрасли культуры  
в малых населенных пунктах**

*Продолжение таблицы*

1	2	3	4
Удмуртская Республика	72	11	25
Республика Хакасия	11	9	21
Чеченская Республика	2	16	37
Чувашская Республика	8	11	25
Алтайский край	12	17	39
Забайкальский край	4	12	28
Камчатский край	4	7	16
Краснодарский край	33	35	81
Красноярский край	11	16	37
Пермский край	11	16	37
Приморский край	15	14	32
Ставропольский край	15	21	48
Хабаровский край	18	10	23
Амурская область	9	10	23
Архангельская область	25	10	23
Астраханская область	2	11	25
Белгородская область	8	14	32
Брянская область	8	13	30
Владимирская область	2	12	28
Волгоградская область	2	15	35
Вологодская область	26	11	25
Воронежская область	14	16	37
Запорожская область	12	12	28
Ивановская область	5	10	23
Иркутская область	8	16	37
Калининградская область	6	11	25
Калужская область	2	12	28
Кемеровская область – Кузбасс	15	14	32
Кировская область	3	12	28
Костромская область	5	9	21
Курганская область	9	10	23
Курская область	4	11	25
Ленинградская область	30	20	46
Липецкая область	41	11	25
Магаданская область	8	6	14

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Московская область	8	40	92
Мурманская область	18	10	23
Нижегородская область	23	18	41
Новгородская область	2	9	21
Новосибирская область	15	16	37
Омская область	20	13	30
Оренбургская область	27	15	35
Орловская область	2	10	23
Пензенская область	10	12	28
Псковская область	28	9	21
Ростовская область	15	22	51
Рязанская область	9	11	25
Самарская область	15	15	35
Саратовская область	30	15	35
Сахалинская область	1	9	21
Свердловская область	15	21	48
Смоленская область	8	11	25
Тамбовская область	4	12	28
Тверская область	44	13	30
Томская область	7	10	23
Тульская область	18	13	30
Тюменская область	4	12	28
Ульяновская область	9	10	23
Херсонская область	23	23	53
Челябинская область	23	17	39
Ярославская область	4	10	23
Город Севастополь	2	7	16
Еврейская автономная область	12	7	16
Ненецкий АО	1	6	14
Ханты-Мансийский АО – Югра	12	12	28
Чукотский АО	2	6	14
Ямало-Ненецкий АО	8	9	21
Всего:	1138	1139	2627

\*Источник: составлено автором по данным [Правила предоставления и распределения ..., 2024, с. 106–107; Распределение субсидий ..., 2024; Предельный уровень софинансирования ..., 2024; Численность постоянного населения ..., 2024].

В условиях запланированного увеличения финансирования программы «Земский работник культуры» за счет средств федерального бюджета в 2026 г. с 1,1 млрд руб. до 2,5 млрд руб. [На программу «Земский работник культуры» … , 2025], целесообразным представляется пропорциональное увеличение числа предоставляемых компенсационных выплат в соответствующем году в 2,3 раза. В случае применения предлагаемой модели коэффициент корреляции параметров «численность жителей малых населенных пунктов» и «число выделенных единовременных компенсационных выплат» в разрезе субъектов федерации был бы равен единице, т. е. между ними установилась бы функциональная корреляционная связь.

### **Заключение**

Программа «Земский работник культуры» может быть охарактеризована как сравнительно эффективный инструмент государственной политики по развитию отрасли культуры в малых населенных пунктах, ориентированный главным образом на решение проблемы нехватки профессиональных кадров в регионах. Несмотря на неизбежно возникающие административные трудности в организации и проведении отборочных мероприятий, связанные с необходимостью оперативного совершенствования региональных положений о конкурсных отборах, а также в ряде отдельных случаев с отсутствием заявок участников и их отказами от переезда, есть все основания полагать, что в 2025 г. программа будет реализована в полном объеме, и все 1138 вакантных должностей работников культуры будут успешно замещены.

В то же время следует признать, что существующий на данный момент масштаб программы является недостаточным для полного решения кадровой проблемы учреждений культуры в малых населенных пунктах: число работников библиотек, детских школ искусств и культурно-досуговых учреждений (далеко не полный перечень организаций культуры) только в сельских районах, т. е. исключая поселки городского типа, рабочие поселки и малые города, составил в 2024 г. 197 562 человека. Иными словами, «Земский работник культуры» предусматривает замещение немногим более 0,5% от числа действующих сотрудников сельских учреждений культуры (без учета вакантных штатных должностей и за исключением статистики по малым населенным пунктам, которые нельзя отнести к сельским). Предусмотренное в 2026 г. существенное увеличение бюджета программы также вряд ли сможет решить означенную проблему окончательно.

В условиях, когда полностью закрыть кадровый дефицит во всех регионах России в рамках реализации программы «Земский работник культуры» не представляется возможным, ответственным сторонам целесообразно сфокусироваться на отладке механизмов оказания адресной поддержки тем субъектам, которые испытывают наибольшую потребность в восполнении вакантных должностей, а также на общей гармонизации объемов стимулирования регионального развития сферы культуры. Для решения по-

ставленных задач в рамках исследования были разработаны предложения по совершенствованию системы распределения количества единовременных компенсационных выплат между субъектами Российской Федерации.

Модель предполагает сокращение разрыва между максимальным и минимальным количеством выделяемых компенсационных выплат и адресное увеличение объемов поддержки за счет средств федерального бюджета тем субъектам федерации, в которых регистрируется наибольшее число жителей малых населенных пунктов. Модель разработана с учетом лимитов бюджетных обязательств, доведенных до Минкультуры России на плановый период 2026 г. Вследствие этого предлагаемая система распределения количества компенсационных выплат работникам культуры в рамках программы «Земский работник культуры» между субъектами Российской Федерации представляется более сбалансированной в сопоставлении с фактически действующей в настоящее время с позиции соответствия целям устойчивого регионального развития.

### **Список литературы**

1. Багирова Е.В. Модели и формы государственной поддержки сферы культуры и искусств // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 5 А. – С. 29–35.
2. Более 350 земских работников культуры приступили к работе // Сетевое издание «Саха Парламент». – 2025. – 22.09. – URL: <https://www.sakharparliament.ru/obshchestvo/28333-bolee-350-zemskikh-rabotnikov-kultury-pristupili-k-rabote> (дата обращения 30.09.2025).
3. Е.Н., Коджаманян С.М. Культурные блага, как специфический продукт на рынке услуг // Проблемы экономики и юридической практики. – 2016. – № 6. – С. 256–258.
4. Каверина Н.А. Модели государственной поддержки культуры в Российской Федерации и проблемы их функционирования // Вестник Российской экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2017. – № 5(95) – С. 12–20.
5. Матвеев В.В. Финансирование сферы культуры в аспекте реализации государственной культурной политики: аналитический обзор // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия Экономика. – 2022. – № 4. – С. 59–69.
6. На программу «Земский работник культуры» выделят более 1,1 млрд рублей // Информационное агентство ТАСС. – 2025. – 17.03. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/veroyatnostno-statisticheskie-modeli-korreljatsii-i-regressii> (дата обращения 30.09.2025).
7. Определены победители конкурсного отбора по программе «Земский работник культуры» // Министерство культуры Республики Алтай. – 2025. – 11.06. – URL: <https://culture-altai.ru/news/all-news/opredeleny-pobediteli-konkursnogo-otbora-po-programme-zemskij-rabotnik-kultury> (дата обращения 30.09.2025).
8. Орлов А.А., Орлов А.И. Коэффициенты корреляции: шкала Чеддока и значимость // Контроллинг. – 2024. – № 4(94) – С. 28–37.
9. Орлов А.И. Вероятностно-статистические модели корреляции и регрессии // Политеаматический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2020. – № 160(06). – С. 1–33.

10. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом Российской Федерации 30 марта 2024 г. № Пр-616) // Сайт Президента России. – 2024. – 30.03. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759> (дата обращения 30.09.2025).
11. Песоцкая К.И. О проблемах развития культуры регионов // Наука. Искусство. Культура. – 2021. – № 3(31). – С. 162–166.
12. Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку работников отрасли культуры, прибывших (переехавших) в населенные пункты регионов Российской Федерации с числом жителей до 50 тысяч человек. Приложение № 37 к государственной программе Российской Федерации «Развитие культуры» (утв. Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 317 (ред. от 25.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры», с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) // Министерство культуры Российской Федерации. – 2024. – 25.12. – URL: <https://culture.gov.ru/documents/postanovlenie-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii-ot-15-aprelya-2014-g-n-317-ob-utverzhdenii-gosudars/> (дата обращения 30.09.2025).
13. Предельный уровень софинансирования расходного обязательства субъекта Российской Федерации, г. Байконура и федеральной территории «Сириус» из федерального бюджета на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. Приложение № 1 к Распоряжению Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. № 2475-р «Об утверждении предельных уровней софинансирования расходного обязательства субъекта РФ, г. Байконура и федеральной территории «Сириус» из федерального бюджета на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 гг.» // Гарант: справочно-правовая система. – 2024. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409556787/#review> (дата обращения 30.09.2025).
14. Программа «Земский работник культуры» // Портал Правительства Республики Крым. – 2025. – URL: <https://mkult.rk.gov.ru/structure/a26dd96f-d950-4079-9f98-de5a99da9a0b?ysclid=m7stu0cfu0636779890> (дата обращения 30.09.2025).
15. Распределение субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации на поддержку работников отрасли культуры, прибывших (переехавших) в населенные пункты регионов Российской Федерации с числом жителей до 50 тысяч человек, на 2025 год. Таблица 10 к Федеральному закону от 30.11.2024 № 419-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2025) // Государственная система правовой информации. – 2024. – 01.12. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=608019268&rdk=&backlink=1> (дата обращения 30.09.2025).
16. Рубинштейн А.Я. К теории рынков опекаемых благ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Экономика. – 2011. – № 5 – С. 298–307.
17. Свод годовых сведений о детских школах искусств – село за 2024 год // АИС «Статистика». ГИВЦ Минкультуры России. – 2025. – URL: [https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/811/811\\_04abe70ad48c04640ce747d4c96f8.ZIP](https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/811/811_04abe70ad48c04640ce747d4c96f8.ZIP) (дата обращения 30.09.2025).
18. Свод годовых сведений о деятельности библиотек за 2024 год (все типы подчиненности, территориальное деление: село) // АИС «Статистика». ГИВЦ Минкультуры России. – 2025. – URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/d1c/d1ce20a988bad29891411df9a43e0d19.zip> (дата обращения 30.09.2025).

19. Свод годовых сведений об организациях культурно-досугового типа – село за 2024 год (все типы подчиненности, тип КДУ: в селе) // АИС «Статистика». ГИВЦ Минкультуры России. – 2025. – URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/ad0/ad0e244d626dab991b27e6a249266b93.ZIP> (дата обращения 30.09.2025).
20. Смирнов О.О., Безвербный В.А. Потенциал развития секторов экономики малых городов России: современные тенденции // Социум и власть. – 2022. – № 1(91). – С. 62–74.
21. Смирнов С.Н. Занятость в сельской местности: Россия на фоне других стран мира // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 2. – С. 68–87.
22. Списочная численность и потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам на 31 октября 2024 года // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2025. – 25.04. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/potr2024.xlsx> (дата обращения 30.09.2025).
23. Стенограмма совещания Президента Российской Федерации с членами Правительства // Сайт Президента России. – 2025. – 23.07. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/77514> (дата обращения 30.09.2025).
24. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утв. Указом Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 // Гарант: справочно-правовая система. – 2024. – URL: [https://base.garant.ru/401425792/#block\\_1000](https://base.garant.ru/401425792/#block_1000) (дата обращения 30.09.2025).
25. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р // Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2025. – 20.03. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rf\\_na\\_period\\_do\\_2030\\_goda\\_s\\_prognozom\\_do\\_2036\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf) (дата обращения 30.09.2025).
26. Тронин С.А. Проблемы развития культуры на селе // Культура и цивилизация. – 2022. – Т. 12, № 1 В. – С. 373–380.
27. Фалин И.О. Государственная поддержка цифровизации культуры: региональный аспект // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия: материалы IV Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2024. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон-та, 2024. – С. 164–166.
28. Численность постоянного населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2024 года // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2024. – 19.04. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Chisl\\_MO\\_01-01-2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Chisl_MO_01-01-2024.xlsx) (дата обращения 30.09.2025).

*Статья поступила 01.10.2025.*

*Принята к публикации 08.10.2025.*

---

# ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

---

УДК 304.442  
DOI: 10.31249/espr/2025.04.07

Г.М. Казакова, Ю.П. Соколова\*

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ «ПУШКИНСКАЯ КАРТА»: РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА (ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ КОМИ В 2021–2025 ГГ.)

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена анализу социально-экономической эффективности программы «Пушкинская карта» на примере опыта Республики Коми. В работе исследуется влияние программы на культурную жизнь региона, ее вклад в повышение доступности культурных мероприятий для молодежи. С помощью компаратористского метода проводится оценка эффективности программы в контексте социокультурного развития субъекта Российской Федерации. Особое внимание уделяется вопросам ее адаптации к местным условиям, формированию новых моделей взаимодействия между государственными институтами, учреждениями культуры и образования. Результаты исследования имеют практическое значение для разработки стратегий приобщения населения к культурным процессам и оптимизации межведомственного сотрудничества. Выводы статьи подтверждаются данными статистики и социологических опросов.

---

\* **Казакова Галина Михайловна**, доктор культурологии, профессор, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия); kazakovagm@mail.ru

**Kazakova Galina M.**, Doctor of Cultural Studies, Professor, Pitirim Sorokin Syktyvkar State University (Syktyvkar, Russia); kazakovagm@mail.ru

**Соколова Юлия Петровна**, начальник отдела профессионального искусства и образования в сфере культуры Министерства культуры и архивного дела Республики Коми (Сыктывкар, Россия); mak\_yuliya@mail.ru

**Sokolova Yuliya P.**, Chief of the Department of Professional Arts and Education in the Field of Culture Ministry of Culture and Archival Affairs of the Komi Republic; mak\_yuliya@mail.ru

**Ключевые слова:** «Пушкинская карта»; культурная политика; молодежь; Республика Коми.

**Для цитирования:** Казакова Г.М., Соколова Ю.П. Социально-экономическая эффективность программы «Пушкинская карта»: региональная практика (опыт Республики Коми) // Экономические и социальные проблемы России. – № 4. – С. 113–129.

**G.M. Kazakova, Yu.P. Sokolova**

**Social and economic efficiency of the program «Pushkin card»: regional practice (the case of the Komi republic in 2021–2025)**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of the socio-economic effectiveness of the program «Pushkin Card» on the example of the experience of the Komi Republic. The paper examines the impact of the program on the cultural life of the region, its contribution to increasing the accessibility of cultural events for young people. The comparative method is used to evaluate the effectiveness of the program in the context of the socio-cultural development of the region. Special attention is paid to the adaptation of the federal project to local conditions, the formation of new models of interaction between state institutions, cultural and educational institutions. The results of the study are of practical importance for developing strategies for introducing the population to cultural processes and optimizing interdepartmental cooperation. The conclusions are confirmed by statistical data and sociological surveys.

**Keywords:** «Pushkin Card»; cultural policy; youth; Komi Republic.

**For citation:** Kazakova G.M., Sokolova Yu.P. Socio-economic efficiency of the program «Pushkin Card»: regional practice (experience of the Komi Republic) // Economic and social problems of Russia. – № 4. – P. 113–129.

## Введение

Государственная культурная политика представляет собой особый инструмент стратегического управления, обеспечивающий целостность страны и перспективы ее социокультурного развития [Астафьева, 2010, с. 14]. Она реализуется в целях соблюдения конституционных прав граждан в сфере культуры, а также для выполнения задач в области национальной безопасности и социально-экономического развития Российской Федерации, представляя собой комплекс мер, направленных на сохранение, развитие и распространение культуры в обществе.

Государственная культурная политика также включает поддержку развития креативных индустрий, в т.ч. на региональном уровне. В свою очередь, это благоприятно сказывается на социокультурной и экономической ситуации в субъектах РФ: происходит конструирование региональной идентичности и повышение общего уровня культуры и качества жизни на-

селения региона, увеличивается символический капитал территории [Казакова, 2020, с. 17].

Реализация культурной политики на региональном уровне требует постоянного мониторинга и оценки эффективности, что позволяет анализировать результаты и менять стратегии в соответствии с актуальными потребностями. Таким образом, региональная культурная политика является живым процессом, постоянно обновляющимся и адаптирующимся к изменяющейся социальной и экономической реальности.

### **Культурная политика в Республике Коми**

Региональная культурная политика представляет собой сложный и многогранный механизм, учитывающий особенности каждого субъекта Российской Федерации, его историю и культурное наследие. Самобытность и неповторимость регионов обусловлены их сложной структурой и разнообразием связей между локальными частями. При этом все подсистемы также обладают свойствами сложных открытых систем: они достаточно разнородны и автономны, дополняют друг друга, а их единство складывается постепенно и на основе компромиссов. При этом исторический процесс развития территорий многовекторен, нелинеен и синергетичен [Казакова, 2009, с. 10].

Стратегии культурной политики должны адаптироваться к региональным условиям и потребностям, а также к новым общественным вызовам. Современная региональная культурная политика в России формируется в контексте глобализации и социальной трансформации, направлена на поддержку культурного разнообразия, укрепление идентичности и создание условий для творческого развития личности в субъектах Российской Федерации. В качестве ее ключевых аспектов можно выделить следующее.

1. Интеграция культуры в социальное и экономическое развитие. Актуальные методы реализации культурной политики на региональном уровне акцентируют внимание на важности культуры не только как отдельной сферы, но и как фактора экономического и социального развития. Эту позицию поддерживает, например, ЮНЕСКО, подчеркивающее, что культура стала ключевым элементом устойчивого развития и социального единства (social cohesion)<sup>1</sup>.

2. Культурная дипломатия и обмен, которые становятся важными инструментами формирования «мягкой силы» региона. Проведенные исследования [Горлова, Бычкова, 2015; Козлов, 2017] и др. доказали возможность использования культурных ресурсов для укрепления международных связей и имиджа региона.

---

<sup>1</sup> Данный тезис был продекларирован на Международной конференции ЮНЕСКО «Культура: ключ к устойчивому развитию» (Ханчжоу, провинция Чжэцзян/Восточный Китай, май 2013 г.)

3. Цифровизация и повышение доступности объектов культуры. Внедрение цифровых технологий меняет культурные практики и доступ к культурным ресурсам, расширяя возможности для привлечения аудитории [Магомедов, Носкова, 2021].

4. Поддержка креативных индустрий. Исследователи [Бураков, Славинская, 2022] акцентируют внимание на роли креативных индустрий в экономическом и социальном развитии регионов, а также на необходимости формирования благоприятной экосистемы для творческой деятельности.

5. Культурная инклюзия и разнообразие, что рассматривается как способ повышения социальной сплоченности, вовлечения различных групп населения в культурные процессы, средство борьбы с социальными неравенствами.

В соответствии с этим современная культурная политика в Республике Коми является многокомпонентной, включающей инициативы как федерального, так и местного уровня.

Следует отметить, что регион относится к Русскому Северу (расположен на северо-востоке европейской части России) и входит в состав Северо-Западного федерального округа (ФО). Русский Север отличается специфическими географическими, природными, а также социально-экономическими характеристиками, включая проживание коренных малочисленных народов Севера [Казакова, 2021, с. 141].

В составе муниципальных образований Республики Коми шесть городских округов, 14 муниципальных районов, 14 городских поселений и 144 сельских поселения. Четыре муниципальных образования – города Воркута, Инта, Усинск и село Усть-Цильма входят в Арктическую зону Российской Федерации. Столицей Республики Коми, ее главным политическим и административно-управленческим, научно-образовательным и культурным центром является город Сыктывкар. Он же, согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации, рассматривается как перспективный центр субъекта Российской Федерации [Распоряжение Правительства РФ …, 2019]. К перспективным центрам Республики Коми относятся также городские округа Ухта, Усинск и Печора [Постановление Правительства Республики Коми от 11.04.2019 …, 2019].

В 2019–2024 гг. в регионе реализовывался национальный проект «Культура», оказавший заметное позитивное влияние на состояние отрасли. Посещаемость мероприятий организаций культуры в 2024 г. возросла по сравнению с уровнем 2019 г. более чем в три раза и составила 15,7 млн посещений. Число посещений организаций культуры в расчете на одного человека в 2024 г. составило в среднем 22 посещения против 11,6 в 2019 г. Кроме того, в республике увеличилась доля зданий учреждений культуры, находящихся в удовлетворительном состоянии (с 78,77% в 2019 г. до 81,7% в 2024 г.).

Активное участие Республики Коми в федеральной программе «Подготовка кадров для отрасли культуры» позволило обучить на базе центров

непрерывного образования и повышения квалификации ведущих вузов страны с 2019 г. дополнительно 1506 специалистов (30,1% от общего количества занятых в сфере культуры в регионе).

В республике также разработана региональная программа «Развитие культуры» [Постановление Правительства Республики Коми от 31.10.2019 ... , 2019]. Она является важным инструментом реализации культурных стратегий и позволяет сосредоточить ресурсы и усилия на приоритетных направлениях. Программа учитывает специфические особенности региона: этническое разнообразие, исторические и культурные традиции, экономическое положение и многие другие. Региональная программа дополняет федеральные инициативы и помогает адаптировать общие цели к местным условиям.

В результате к 2030 г. в условиях прогнозируемого роста экономики и повышения уровня востребованности культуры ожидается увеличение числа посещений организаций культуры на 35% по отношению к 2023 г., а также достижение уровня 82,2% доли зданий учреждений культуры, находящихся в удовлетворительном состоянии.

### **«Пушкинская карта» как новый вектор культурной политики**

Одним из направлений проводимой в стране культурной политики стала программа «Пушкинская карта», стартовавшая в 2021 г. и направленная на социальную поддержку молодежи [Постановление Правительства РФ ... , 2021]. Организаторами выступили Министерство культуры Российской Федерации; Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации; органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Экспертные советы и организации культуры обеспечивают реализацию данной программы, в которой могут участвовать все граждане Российской Федерации в возрасте от 14 до 22 лет включительно.

Проект «Пушкинская карта» направлен на достижение двух важнейших социально-экономических целей. Первая из них – приобщение молодого поколения страны к культурному наследию и академическому искусству. Государственной властью поставлены задачи по повышению общего уровня знаний детей и молодежи об историко-культурном наследии России.

Вторая цель проекта – дополнительное финансирование и повышение привлекательности учреждений культуры. Экономический эффект от проекта «Пушкинская карта» можно ожидать с нескольких позиций. Во-первых, программа способствует увеличению посещаемости культурных мероприятий, что, в свою очередь, приводит к росту доходов театров, музеев и других учреждений культуры. Это также способствует созданию новых рабочих мест в сфере культуры и в смежных отраслях. Во-вторых, «Пушкинская карта» усиливает привлекательность регионов и стимулирует развитие внутреннего

туризма, так как молодым людям становится легче планировать свои культурные поездки. В-третьих, программа способствует повышению общего уровня культурного потребления в стране, что в долгосрочной перспективе ведет к росту инвестиций в культурную сферу и улучшению качества услуг. В-четвертых, поддержка культурного развития молодежи способствует укреплению гражданской идентичности и социальной сплоченности. С помощью «Пушкинской карты» молодежь получает возможность развивать свои эстетические предпочтения и общий уровень культуры, что непосредственно влияет на различные аспекты жизнедеятельности, от социальных отношений до поведения в экономической области.

Для реализации программы «Пушкинская карта» Минцифры России в 2021 г. создало специальное мобильное приложение «Госуслуги Культура», предоставляющее пользователям следующие возможности: отправлять заявление на выпуск соответствующей банковской карты, просматривать объекты и события участвующих в проекте организаций культуры, приобретать билеты на мероприятия [Госуслуги Культура ..., 2025]. Министерством культуры Российской Федерации определены показатели эффективности программы. Среди них: доля жителей региона возраста 14–22 лет, оформивших «Пушкинскую карту»; доля учреждений культуры, имеющих право работать в программе и присоединившихся к программе; число проданных билетов на 1000 человек в регионе; количество актуальных мероприятий на 1000 человек в регионе<sup>1</sup>.

За четыре года реализации программы она претерпела ряд существенных изменений. Так, в 2022 г. номинал карты был увеличен с трех до пяти тысяч рублей. При этом на услуги кинотеатров из общей суммы можно потратить только две тысячи рублей. Такое ограничение позволяет более равномерно распределять поддержку среди различных культурных инициатив и мероприятий, а также поощряет молодых людей расширять спектр своего культурного опыта.

С 1 марта 2024 г. с целью повышения качества социокультурных услуг организациями культуры, участвующими в программе «Пушкинская карта», могут быть только юридические лица, соответствующие единым требованиям к продавцам билетов и осуществляющие деятельность в сфере культуры не менее одного года. Одновременно из участия в программе «Пушкинская карта» были исключены индивидуальные предприниматели. В этом же году было проведено масштабное тестирование нового мобильного приложения «Контролер билетов», разработанного Минцифры России в целях обеспечения соблюдения организациями культуры правил реализации программы. Приложение предоставляет возможность контролировать тождество посетителя культурного мероприятия и владельца билета благодаря функционалу обращения к реестру сведений о проданных би-

---

<sup>1</sup> Здесь и далее данные Отдела профессионального искусства и образования в сфере культуры Министерства культуры и архивного дела Республики Коми

летах. Мобильное приложение позволяет отсканировать штрих-код билета и определить, был ли указанный билет куплен за счет средств «Пушкинской карты». Все эти меры были приняты для предотвращения случаев мошенничества и повышения прозрачности участия организаций культуры в программе, а также контроля над участниками проекта.

В январе 2025 г. вступило в силу Типовое положение об экспертном совете по рассмотрению заявок организаций культуры на их включение в реестр организаций культуры, а также включение их мероприятий в реестр мероприятий в рамках реализации программы «Пушкинская карта» [Приказ Министерства культуры РФ … , 2024]. Мероприятия организаций культуры оцениваются экспертным советом с учетом основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Кроме того, экспертный совет осуществляет формирование рекомендаций по популяризации мероприятий организаций культуры [Указ Президента РФ … , 2022]. Указанные действия предприняты для улучшения функционирования программы и обеспечения адресной социальной поддержки молодежи.

Также в 2025 г. в целях привлечения аудитории в период новогодних праздников и в качестве дополнительной мотивации для семейного культурного отдыха на каникулах, в организациях культуры Российской Федерации проведена акция «Приведи родителей в музей, театр, концертный зал». В результате этой акции было реализовано 37,9 тыс. билетов на сумму 17,2 млн руб., из них 33,6 тыс. билетов на сумму 16,1 млн руб. по программе и 4,3 тыс. билетов на сумму 1,1 млн руб. по акции<sup>1</sup>.

Кроме того, в отдельных субъектах Российской Федерации стали создаваться региональные аналоги программы «Пушкинская карта» с дополнительным финансированием из местных бюджетов. Так, в Ставропольском крае разработана программа лояльности для молодежи в возрасте от 14 до 35 лет «Лермонтовская карта». В ее рамках предоставляются скидки у партнеров программы лояльности на посещение объектов культуры (музеев и театров), а также скидки на туристические услуги, услуги гостиниц и многое другое [Лермонтовская карта … , 2025]. Среди аналогичных инициатив: программа «Культпоходы в Москве», карты культурной активности в Санкт-Петербурге, «Театральная карта» в Казани, сервисы по доступу к культурным мероприятиям в Новосибирске, проект «Культура без границ» в Уфе, культурные карты в Краснодаре и др. Эти примеры показывают, что региональные инициативы довольно разнообразны и адаптированы к местным потребностям и культурным особенностям.

Сейчас, спустя четыре года, можно оценить социоэкономический эффект программы «Пушкинская карта». С момента запуска программы

---

<sup>1</sup> Данные Министерства культуры Российской Федерации

в 2021 г. к ней подключилось более 12 тыс. учреждений культуры (около 13% от общего количества всех организаций культуры различных форм собственности в стране), выдано 11 млн карт, реализовано более 81 млн билетов, в учреждения культуры на внебюджетной основе привлечено около 40 млрд руб. [В Минкультуры России обсудили реализацию …, 2025]. Лидерами, согласно комплексной оценке реализации программы, в настоящее время являются Ростовская, Брянская, Пензенская, Кемеровская и Тамбовская области.

Несмотря на несомненные достоинства программы «Пушкинская карта», ее внедрение сопровождается рядом недостатков, нуждающихся в пристальном изучении с целью их преодоления. Увеличение количества посетителей усложняет процесс их обслуживания в учреждениях культуры и увеличивает нагрузку на персонал. Географически проект реализуется неравномерно: существенные различия в оснащении разных организаций культуры и их ресурсах приводят к недоступности высококачественных мероприятий для жителей отдаленных районов и малых населенных пунктов. Технические препятствия возникают у пользователей, испытывающих сложности с подключением к порталу Госуслуги ввиду низкого качества связи в местах проживания. Практика свидетельствует о возможности ошибок и технических сбоев при осуществлении покупок, приводящих к сложностям с возвратом денег и снижению удовлетворенности участников программы. Наконец, имеют место отдельные случаи недобросовестного использования программы путем махинаций и мошеннических схем, ставящие под угрозу репутацию проекта и требующие разработки действенной системы защиты [Локотецкая, 2024].

Все перечисленное подчеркивает необходимость глубокого анализа существующих ограничений и разработки комплекса мер по повышению эффективности программы «Пушкинская карта».

### **Экономический и социокультурный эффект реализации программы «Пушкинская карта» в Республике Коми в 2021–2025 гг.**

В рамках программы «Пушкинская карта» в республике был создан Экспертный совет, в который вошли представители Министерства культуры и архивного дела Республики Коми, Министерства внутренних дел Российской Федерации по Республике Коми, организаций культуры, молодежной политики, педагоги-психологи. Совет призван рассматривать и согласовывать мероприятия, отвечающие критериям реализации программы, или же отклонять их с учетом «Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», утвержденных указом Президента РФ [Указ Президента …, 2022].

По итогам 2024 г. Республика Коми находилась на 24-м месте из 87 субъектов Российской Федерации, участвующих в программе «Пушкинская карта», и на 4-м из 11 мест в Северо-Западном ФО. В течение всего периода реализации программы в Республике Коми наблюдается положительная динамика по показателям ее эффективности. Так, показатель «доля жителей от 14 до 22 лет, оформивших карту», составляет 96,3%, что значительно превышает средний показатель по стране (85%). Это свидетельствует о высокой степени охвата целевой аудитории программы в регионе. Из общего числа выпущенных карт 84,3% остаются актуальными (активированными и готовыми к использованию), что также соответствует среднему уровню по стране (84%). Эти данные показывают, что большинство держателей карт продолжают использовать программу. Несмотря на высокий процент актуальных карт, доля активных карт (регулярно применяемых для осуществления платежей) – 36,3%, что ниже среднего показателя по стране (39%). Это указывает на все еще недостаточную вовлеченность молодежи Республики Коми в культурные мероприятия, предлагаемые в рамках программы.

Причинами низкой активности являются:

- ограниченные предложения учреждений культуры. Репертуар культурных мероприятий в регионе требует увеличения разнообразия и повышения привлекательности для молодежи.
- недостаточная информированность молодежи о возможностях программы и проводимых мероприятиях.

Это подтверждает проведенное в 2024 г. командой резерва управленческих кадров Республики Коми социологическое исследование, в котором приняли участие 5787 детей и подростков – пользователей «Пушкинских карт» (10,6% от общего числа пользователей в республике), а также 2413 родителей и 715 педагогов. Наибольшее число респондентов (4247 человек) пришлось на столицу региона – город Сыктывкар, 1540 – иные населенные пункты Республики Коми. По данным исследования, 60,4% столичных и 34% опрошенных из других населенных пунктов активно пользуются услугами программы. 14,2% и 19,1% соответственно респондентов знакомы с программой, имеют «Пушкинскую карту», но не пользуются ею; 13% и 29% соответственно знают о программе, но не имеют карты. При этом 23,1% столичных и 41,8% жителей остальных населенных пунктов указывают на то, что в месте их жительства нет интересных культурных мероприятий (рис. 1).

В Республике Коми отмечается устойчивый показатель «рост доли учреждений культуры, имеющих право работать по программе». В регионе действует многопрофильная сеть организаций культуры, искусства и архивного дела, охватывающая фактически все направления – это 782 учреждения, из них 20 государственных, шесть частных, остальные муниципальные. В регионе 127 потенциальных участников программы – организаций, соответствующих требованиям программы «Пушкинская карта».

## Результаты опроса учащихся возрастом 14–22 лет

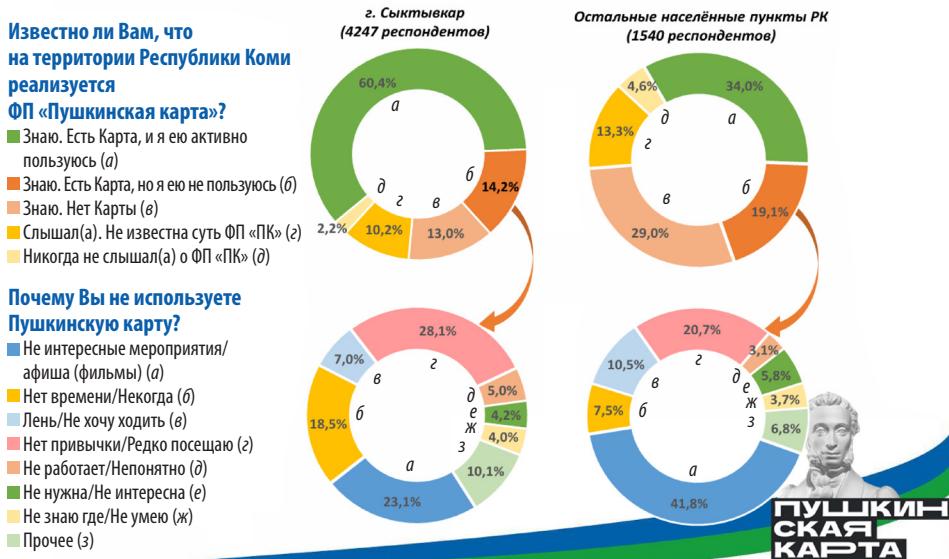


Рис 1. Результаты опроса учащихся возрастом 14–22 лет.

Составлено авторами на основе данных: [Проект «Пушкинская карта» ... , 2024].

В 2024 г. к программе были подключены 106 учреждений культуры различных форм собственности (государственных, муниципальных и частных. В их числе:

- 24 государственные и муниципальные библиотеки;
- 22 государственных и муниципальных музея;
- 6 государственных театров;
- 47 дворцов культуры и клубов;
- 5 кинотеатров, включая два частных;
- государственное автономное учреждение «Коми республиканская академическая филармония»;
- муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств г. Печора».

К началу 2025 г. их количество увеличилось до 128), что составляет 83% от потенциально возможных (табл. 1).

К «Пушкинской карте» подключены все шесть государственных театральных учреждений региона: Академический театр оперы и балета Республики Коми, Государственный ордена Дружбы народов Академический театр драмы им. В. Савина, Государственный театр кукол Республики Коми, Воркутинский драматический театр им. Б.А. Мордвинова, Национальный музы-

кально-драматический театр, Молодежный театр Республики Коми. Все театральные учреждения на протяжении всего периода реализации программы показывают устойчивую положительную динамику реализации проекта. В Республике Коми к программе «Пушкинская карта» подключены также все государственные и муниципальные музеи и галереи, государственные и муниципальные библиотеки.

Таблица 1  
**Подключение участников к проекту «Пушкинская карта» на территории Республики Коми\***

Год	2021	2022	2023	2024	2025
Количество учреждений (с нарастающим итогом)	23	65	92	106	108

\*Источник: составлено авторами на основе данных Отдела профессионального искусства и образования в сфере культуры Министерства культуры и архивного дела Республики Коми.

По показателю количества приобретенных билетов организаций культуры и вырученной сумме также наблюдается рост. За 2021–2024 гг. на территории Республики Коми реализовано 279 868 билетов на общую сумму более 104 млн руб. (табл. 2). Средняя стоимость одного билета составила около 374 руб. Если предположить равномерное распределение покупок между всеми владельцами карт, каждый владелец карты приобрел в среднем около пяти билетов.

Таблица 2  
**Количество реализованных билетов и вырученная сумма от продаж за весь период реализации проекта\***

Год	Организации культуры		Кинотеатры		Всего	
	Коли-чество билетов, шт.	Выручен-ная сумма, руб.	Коли-чество билетов	Выручен-ная сумма	Коли-чество билетов	Выручен-ная сумма
2021	9057	252 893	0	0	9057	252 893
2022	43 884	22 577 385	29 954	8 880 974	73 838	31 458 359
2023	42 554	17 255 008	57 098	18 010 594	99 652	35 265 602
2024	48 031	19 593 043	49 290	18 012 592	97 321	37 605 635
Итого	143 526	59 678 629	136 342	44 904 160	279 868	104 582 489

\*Источник: составлено авторами на основе данных Отдела профессионального искусства и образования в сфере культуры Министерства культуры и архивного дела Республики Коми.

При этом 49% проданных билетов и 43% полученной прибыли приходится на кинотеатры, в том числе частные. В условиях, что владельцы «Пушкинской карты» с февраля 2022 г. могут потратить до двух тысяч рублей на билеты в кино из пяти тысяч на карте, это подчеркивает экономическую значимость данной категории мероприятий. Остальные 51% билетов и 57% прибыли приходятся на другие учреждения культуры, такие как театры, музеи, концертные залы, дома культуры, галереи (табл. 3).

Таблица 3  
**Количество реализованных билетов и вырученная сумма  
от продаж в разрезе категорий учреждений  
за весь период реализации проекта\***

Категория учреждений	Количество билетов, шт.	Вырученная сумма, руб.
Кинотеатры	136 342	44 904 160
Театры	52 081	31 273 412
Дворцы культуры и клубы	32 680	9 986 470
Образовательные учреждения	14 974	9 808 450
Музеи и галереи	29 094	4 178 120
Концертные площадки	7 507	3 278 915
Библиотеки	7 190	1 152 962
Всего	279 868	104 582 489

\* Источник: составлено авторами на основе данных Отдела профессионального искусства и образования в сфере культуры Министерства культуры и архивного дела Республики Коми

В 2024 г. Академический театр оперы и балета Республики Коми продемонстрировал самые высокие показатели среди театральных учреждений по количеству проданных билетов и финансовой прибыли – 7662 билета и более 6 млн руб. Всего в указанном году театрально-зрелищными учреждениями было реализовано 17 204 билета, значит, каждый второй билет был куплен именно в Академический театр оперы и балета Республики Коми. Учреждение лидирует по этим показателям с первого дня реализации проекта. Благодаря «Пушкинской карте» молодежь Республики Коми получила дополнительные возможности познакомиться с классическими произведениями, что в свою очередь повышает ее культурный уровень.

Самым посещаемым музейным мероприятием 2024 г. стала экскурсия «Жила-была пара» Национального музея Республики Коми, во время которой можно узнать, как столетия назад жили коми крестьяне, увидеть их баню, традиционный крестьянский дом, охотничью избу, а также познакомиться с основными ценностями крестьянской семьи, праздниками, об-

рядами, верованиями. Среди муниципальных учреждений культуры Республики Коми по итогам 2024 г. лидируют художественная галерея «Пейзажи Севера» города Сыктывкара, Воркутинский музейно-выставочный центр и Интинский краеведческий музей. Лидирующие позиции муниципальные учреждения культуры удерживают за счет активного предложения разнообразных мероприятий и взаимодействия с учреждениями образования на местах. Так, в городе Воркута все подключенные к проекту учреждения показывают стабильную положительную динамику как по реализованным билетам, так и по финансовой прибыли. Самым посещаемым мероприятием 2024 г. в арктическом городе стала экскурсия «Неслучайные случайности: по следам затерянных экспедиций» по передвижной выставке Российского государственного музея Арктики и Антарктики. В городе Инта самым посещаемым событием 2024 г. стал мастер-класс «Бабушкин сундучок» Интинского краеведческого музея. Специально для целевой аудитории в музее были разработаны программы тематических мастер-классов, во время которых участники изучают музейные предметы народного искусства.

Наконец, ежегодно в регионе растет количество актуальных событий по «Пушкинской карте». Проект не только увеличил потребление культурных услуг, но и стал катализатором их производства. В рамках программы учреждения культуры Республики Коми провели свыше трех тысяч разнообразных мероприятий и скорректировали свою репертуарную политику, ориентировав ее на целевую аудиторию «Пушкинской карты». Специально для проекта музеи, библиотеки, дома культуры разработали образовательные программы и мастер-классы для детей и молодежи. Например, в 2023 г. Коми региональный фонд поддержки культуры и искусства совместно с учреждениями культуры и науки региона осуществил проект «Культурно-образовательная лаборатория «Вселенная Жакова»» по созданию образовательной и творческой площадки, на которой участники получили знания о выдающемся деятеле науки, крупнейшем писателе Коми края – Каллистрате Фалалеевиче Жакове [Соколова, 2023, с. 3]. В рамках проекта для владельцев «Пушкинской карты» были проведены лекции, спектакли, экскурсии, мастер-классы и выставки – всего 74 мероприятия, которые посетили 5004 человека.

Среди лучших практик можно отметить проведение республиканской акции «Ме радейта коми кыв» (Я люблю коми язык) Национального музыкально-драматического театра Республики Коми, которая была приурочена к Международному дню родного языка и направлена на привлечение жителей и гостей региона к знакомству с творчеством коми авторов, популяризацию и сохранение коми языка. В рамках акции театром показано 25 спектаклей и концертных программ, в которых приняло участие 13 лицеев и общеобразовательных организаций, два учреждения дополнительного образования, восемь учреждений профессионального образования и одно высшее учебное заведение. Всего к акции удалось привлечь 3281 человека, из них по «Пушкинской карте» – 1710 человек.

В сентябре 2024 г. в Академическом театре оперы и балета Республики Коми состоялся запуск проекта «Театр, молодость, творчество – поколение будущего» в содружестве с Сыктывкарским государственным университетом им. Питирима Сорокина. В проекте представлены спектакли и специальные концертные программы, цель которых – увлечь молодых людей театром, сформировать в них потребность и необходимость ходить в театр. Среди выбранных для проекта жанров – русская и западноевропейская опера, классический балет, современный балет, концерт классической музыки. Для студенческой аудитории уже представлены вечер-дивертисимент «Видеть музыку, слышать танец», премьера оперы «Евгений Онегин» и мюзикла «Мертвые души». Благодаря проекту только за три спектакля удалось привлечь более 1,5 тысячи зрителей.

Положительная динамика реализации программы «Пушкинская карта» достигается в том числе за счет межведомственного взаимодействия. В 2025 г. с целью увеличения показателей по количеству выданных «Пушкинских карт», а также посещений учреждений культуры владельцами карт, Министерством культуры и архивного дела, Министерством образования и науки, Комитетом по молодежной политике Республики Коми утвержден План мероприятий («дорожная карта») по реализации программы в Республике Коми. В его рамках намечены дальнейшие подключения учреждений культуры к проекту, формирование перечня мероприятий для привлечения целевой аудитории, информационное освещение и продвижение проекта, определение посла (амбассадора) программы в молодежной среде, организация и проведение новых акций для пользователей «Пушкинских карт».

### **Заключение**

Анализ статистических данных свидетельствует о том, что программа «Пушкинская карта» оказала положительное влияние на показатели культурной жизни в Республике Коми. За период ее реализации проявились следующие позитивные социально-экономические эффекты.

1. Повысились внебюджетные доходы организаций культуры: стимулы для молодежи посещать театры, музеи и концерты в Республике Коми привели к увеличению числа зрителей. Так, за 2024 г. посещаемость учреждений культуры составила 15 724 тыс. человек, или 119,7% от планового значения. Финансовую прибыль от реализации программы организации культуры Республики Коми распределили на выплаты сотрудникам, модернизацию оборудования и обновление реквизита, рекламную кампанию, ремонт помещений, расходы на материалы, транспорт, организацию гастрольной деятельности.

2. Произошло стимулирование создания продуктов творческой деятельности: учреждениями культуры было проведено более трех тыс. разнообразных мероприятий, в которые были вовлечены писатели и художники, профессиональные и самодеятельные коллективы, приглашенные и местные артисты. Поддержка региональных процессов развития креативных

индустрий благоприятно отразилась и на социокультурной, и на экономической ситуации в регионе.

3. Были созданы предпосылки для обновления и улучшения состояния объектов культуры (ремонт зданий, приобретение нового оборудования, создание комфортной среды для посетителей).

4. Молодежь вовлекалась в культурные процессы, что положительно сказывается на ее социальной адаптации и снижает уровень социальной изоляции. Это формирует более активное и образованное общество, что является основой для дальнейшего экономического роста и улучшения качества жизни.

5. Улучшилось межведомственное взаимодействие, результатом которого стал совместный план действий представителей сферы культуры, образования и молодежной политики на ближайшую перспективу.

6. Развивалось партнерство с муниципальными учреждениями культуры для организации уникальных мероприятий, что способствовало развитию культурной инфраструктуры в муниципальных образованиях. Активизировалась гастрольная деятельность внутри региона. Например, Национальный музыкально-драматический театр Республики Коми осуществил гастрольный тур «Пушкинский десант» в город Воркуту. Театр предложил зрителям изучение культуры коми народа через просмотр спектаклей, знакомя с песенно-музыкальным творчеством, традициями коми народа, историей, языком, литературой, а также мировым драматургическим достоянием на коми языке. Спектакли были показаны специально для держателей «Пушкинской карты», и их посмотрели более 2000 зрителей.

7. За исследуемый период произошло продвижение «Пушкинской карты» через социальные сети, медиа и культурные события. Учреждения культуры Республики Коми активно рекламируют свои мероприятия среди молодежи, используя современные каналы коммуникации: социальные сети, мессенджеры и специализированные платформы.

Полученные результаты свидетельствуют о растущем интересе молодежи к изучению исторического наследия и традиционной культуры родного края. Такой опыт помогает молодым людям осознать уникальность и значимость собственного культурного достояния, формируя чувство гордости за свои корни и воспитывая уважение к традициям прошлого. В свою очередь, это способствует преемственности поколений и формирует устойчивое общество, основанное на уважении к своему народу и стране.

Вместе с тем реализация программы «Пушкинская карта» в Республике Коми обозначила ряд проблем, требующих решения. Несмотря на государственную инициативу, значительная часть потенциальных пользователей остается недостаточно информированной о самой программе, условиях ее участия и проводимых мероприятиях. Это затрудняет эффективное вовлечение молодежи в культурную среду. Между городами и столицей, с одной стороны, и удаленными населенными пунктами – с другой, сохраняется значительный дисбаланс в количестве и качестве культурных учреждений и предлагаемых событий. Сельские территории испытывают недостаток спе-

циализированных площадок и профессиональных коллективов, необходимых для достижения целей программы. Кроме того, большая доля средств, выделяемых по программе, направляется на приобретение билетов в коммерческие кинотеатры, тогда как основная цель программы – содействие развитию классического искусства, музыки, балета, оперы и прочих видов академической культуры. Такая ситуация искажает изначальное предназначение проекта и создает перекосы в использовании бюджетных средств.

Проект «Пушкинская карта» представляет собой серьезный инструмент поддержки региональной культурной политики, способствующий улучшению условий социокультурной жизни молодежи и населения в целом, популяризации культурных традиций региона. Для максимально эффективной его реализации важно обеспечить равную доступность социокультурных ресурсов для жителей разных населенных пунктов, повысить осведомленность общественности о нем и наладить систему межведомственного управления.

### **Список литературы**

1. Астафьева О.Н. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность // Культурологический журнал. – 2010. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-politika-teoreticheskoe-ponyatie-i-upravlencheskaya-deyatelnost-lektsii-1-3-viewer> (дата обращения 24.04.2025).
2. Бураков Н.А., Славинская О.А. Креативные индустрии, экономический рост и рынки труда // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 2(54). – С. 234–242.
3. Горлова И.И., Бычкова О.И. Культура как «мягкая сила»: инструменты и точки приложения // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 18. – С. 268–272.
4. Госуслуги Культура: как оформить и получить Пушкинскую карту // Госуслуги. – 2025. – URL: <https://culture.gosuslugi.ru/?ysclid=ma6xu1q9jf199822254> (дата обращения 24.04.2025).
5. В Минкультуры России обсудили реализацию программы «Пушкинская карта» // Министерство культуры Российской Федерации. – 2025. – 27.02. – URL: [https://culture.gov.ru/press/news/v\\_minkultury\\_rossii\\_obsudili\\_realizatsiyu\\_programmy\\_pushkinskaya\\_karta/](https://culture.gov.ru/press/news/v_minkultury_rossii_obsudili_realizatsiyu_programmy_pushkinskaya_karta/) (дата обращения 24.04.2025).
6. Казакова Г.М. Регион как субкультурный локус (на примере Южного Урала): автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора культурологии. – Москва, 2009. – URL: <https://www.dissertcat.com/content/region-kak-subkulturnyi-lokus-na-primere-yuzhnogo-urala>
7. Казакова Г.М. Культурный капитал, культурные индустрии и индустрии культуры: понятийные поиски // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. – 2020. – № 37. – С. 14–20.
8. Казакова Г.М. Российская идентичность в региональном измерении. – Сыктывкар: Издво СГУ им. Питирима Сорокина, 2021. – 165 с.
9. Козлов Л.Е. Культурная дипломатия как ресурс регионального развития // Ойкумена. – 2017. – № 1. – С. 61–75. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-diplomatiya-kak-resurs-regionalnogo-razvitiya/viewer> (дата обращения: 26.04.2025).

10. Лермонтовская карта. Программа лояльности Ставропольского края // Официальный сайт. – 2025. – URL: <https://lermontovcard.ru/> (дата обращения 24.04.2025).
11. Локотецкая М. «Пушкинская карта» оказалась скидочной // Коммерсантъ. – 2024. – 5 декабря. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7347227> (дата обращения 31.05.2025).
12. Магомедов М.Н., Носкова Н.А. Цифровая трансформация сферы культуры // Петербургский экономический журнал. – 2021. – № 1. – С. 27–36.
13. Постановление Правительства РФ от 08.09.2021 № 1521 «О социальной поддержке молодежи в возрасте от 14 до 22 лет для повышения доступности организаций культуры» // Гарант. – 2021. – URL: <https://base.garant.ru/402777404/> (дата обращения 24.04.2025).
14. Постановление Правительства Республики Коми от 11.04.2019 № 185 «О Стратегии социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – 2019. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/553237768?ysclid=m9y7jcsf1785953277> (дата обращения 26.04.2025).
15. Постановление Правительства Республики Коми от 31.10.2019 № 524 «Об утверждении государственной программы Республики Коми «Развитие культуры» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – 2019. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/561611811?ysclid=m9vs71hduu89275458> (дата обращения 24.04.2025).
16. Приказ Министерства культуры РФ от 12.12.2024 № 2555 «Об утверждении Типового положения об экспертном совете по рассмотрению заявок организаций культуры на их включение в реестр организаций культуры, а также включение их мероприятий в реестр мероприятий в рамках реализации программы социальной поддержки молодежи в возрасте от 14 до 22 лет для повышения доступности организаций культуры «Пушкинская карта» // Официальное опубликование правовых актов. – 2024. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202501220004?ysclid=m8ro2yui5r588097744> (дата обращения 24.04.2025).
17. Проект «Пушкинская карта»: как стать культурным в Республике Коми // Презентация Power Point. – 2024. – URL: [https://gossluzhba.rkomi.ru/uploads/documents/prezent\\_pushka\\_komi\\_zashchita\\_pdf\\_2024-11-05\\_11-53-33.pdf?ysclid=ma6v2ppq1208872013](https://gossluzhba.rkomi.ru/uploads/documents/prezent_pushka_komi_zashchita_pdf_2024-11-05_11-53-33.pdf?ysclid=ma6v2ppq1208872013) (дата обращения 26.04.2025).
18. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 г.» // Гарант. – 2019. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72074066?ysclid=m9vumfzzug721119932> (дата обращения 24.04.2025).
19. Соколова Ю.П. Павел Микушев: «Моя Биармия»: каталог графических работ П.Г. Микушева из серии «Моя Биармия» в собрании Национального музея Республики Коми. – Сыктывкар: ООО «Телесемь Коми», 2023. – 32 с.
20. Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // Президент России. – 2022. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения 24.04.2025).

*Статья поступила 04.07.2025.*

*Принята к публикации 11.08.2025.*

УДК 316.74

DOI: 10.31249/espr/2025.04.08

Казакова А.Ю., Степанова Д.А.\*

## МУЗЕЕФИКАЦИЯ ИСТОРИЧЕСКИХ КЛАДБИЩ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Аннотация.** В настоящей статье на основе анализа научной литературы, официальных документов и заявок Фонда президентских грантов, поступивших от лидеров НКО и общественных движений, рассматривается место исторических кладбищ в составе объектов культурного наследия России с разбивкой по регионам страны. Отмечается, что проблема сохранения исторических кладбищ все чаще решается путем включения в процесс их музеефикации цифровых технологий. Авторы определили задачи и принципы музеефикации исторических кладбищ и захоронений, арсенал аналоговых и цифровых технологий, используемых в данном процессе, а также набор ожидаемых и фиксируемых носителями экспертного знания социальных эффектов музеефикации исторических кладбищ как объектов культурного наследия.

**Ключевые слова:** музеефикация кладбищ; социальные эффекты; цифровые технологии; Россия.

**Для цитирования:** Казакова А.Ю., Степанова Д.А. Музеефикация исторических кладбищ в современной России: социальные эффекты и цифровые технологии // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 4. – Р. 130–145.

---

\* Казакова Анна Юрьевна – доктор социологических наук, ведущий научный сотрудник Отдела социологии и социальной психологии Института научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия); kazakova.a.u@yandex.ru.

Kazakova Anna, DSn (Soc. Sci.), Leading Researcher of the Department of Sociology and Social Psychology, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia); kazakova.a.u@yandex.ru.

Степанова Дарья Андреевна – ФБГОУ ВО Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского (Калуга, Россия); darastepanova893@gmail.com.

Stepanova Darya – Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky (Kaluga, Russia); darastepanova893@gmail.com.

**Kazakova A. Yu., Stepanova D.A.  
Museumification of historical cemeteries in Russia nowadays:  
social effects and digital technologies**

**Abstract.** This article, based on an analysis of scientific literature, official documents, and applications from the Presidential Grants Foundation received from the leaders of NGOs and social movements, examines the place of historical cemeteries in the cultural heritage of Russia, broken down by region. It is noted that the problem of preserving historical cemeteries is increasingly being addressed by incorporating digital technologies into the process of their museumification. The authors have identified the objectives and principles of the museumification of historical cemeteries and burial sites, the range of analog and digital technologies used in this process, and the set of expected and recorded social effects of the museumification of historical cemeteries as cultural heritage sites.

**Keywords:** museumification of cemeteries; social effects; digital technologies; Russia.

**For citation:** Kazakova A. Yu., Stepanova D.A. Museumification of historical cemeteries in Russia nowadays: social effects and digital technologies // Economic and Social Problems of Russia. – 2025. – № 4. – P. 130–145.

**Введение:  
тенденции музеефикации кладбищ  
и роль третьего сектора**

С древних времен до современности кладбища служили не только местами захоронения, но и важными центрами социальной и культурной жизни. В дореволюционной России кладбища часто становились местом паломничества и почитания святых. В советский период многие кладбища были заброшены или перестроены, что привело к утрате части исторического наследия, но сформировало новые традиции светского паломничества и поминовения героев военной или культурной истории. Например, Новодевичье кладбище в Москве является местом последнего упокоения многих выдающихся литераторов, деятелей искусства и политики, привлекая множество туристов как значимый объект памяти. Тихвинское кладбище в Санкт-Петербурге знаменито своими некрополями, где покоятся деятели русской культуры, такие как Фёдор Достоевский и Михаил Глинка. Волковское лютеранское кладбище интересно прежде всего с точки зрения этноконфессиональной специфики, Смоленское православное – как памятник истории блокады.

Проблемы сохранения и реставрации исторических кладбищ в России являются многогранными и требуют комплексного подхода. Рост городов и развитие их инфраструктуры приводят к уничтожению исторических кладбищ, так как новые строительные проекты нарушают их целостность.

Природные факторы – дождь, снег, температурные колебания – способствуют эрозии и разрушению памятников, растительность повреждает фундаменты. Утрата вследствие секуляризации общества культуры поминовения усопших порождает акты вандализма и осквернения могил, кражи элементов надгробий и незаконные захоронения. Такие девиации распространены повсеместно, но особенно они характерны для крупных городов [Логинова, 2021]. Юридические и административные барьеры дополнительно усложняют процесс сохранения и реставрации, особенно в случае, когда историческое кладбище не включено в реестр объектов культурного наследия. Финансовые ограничения остаются одной из основных причин, препятствующих проведению регулярных реставрационных работ: недостаток финансирования затрудняет поддержание кладбищ в надлежащем состоянии, а высокие затраты на восстановление надгробий часто превышают возможности местных бюджетов. Как указывает Е.Д. Бугрова, вследствие финансовых трудностей и недостатка квалифицированных специалистов была заморожена реставрация Волковского лютеранского кладбища, а проект на Смоленском православном кладбище не смог завершиться из-за юридических барьеров, что ухудшило состояние кладбища и вызвало недовольство местных жителей [Бугрова, 2024].

Музеефикация кладбищ помогает восстанавливать и сохранять наследие для будущих поколений [Ковшарь, 2020]. Потребность в музеефикации исторических кладбищ, под которыми понимаются «те кладбища, которые появились до 1917 года и в значительной степени сохранили планировочную структуру и/или среду, сформированную исторически» [Обласов, Брюхов, Хусаинова, 2023], вытекает из нескольких ключевых факторов. Основополагающей является необходимость сохранения для будущих поколений уникальных свидетельств прошлого, предотвращая их разрушение и забвение. Кладбища выполняют образовательную и просветительскую роль как площадки для изучения жизни выдающихся личностей и исторических событий; музеефикация делает специализированную историческую информацию доступной для широкой аудитории. Третьим важным фактором является социальная и культурная идентичность: исторические кладбища играют значительную роль в формировании национальной памяти, территориальной памяти локальных сообществ, в укреплении межпоколенных семейных связей. Музеефикация способствует развитию туристической индустрии, привлекая посетителей, заинтересованных в изучении культурного наследия или истории собственной семьи. Цифровизация исторических кладбищ позволяет сделать их доступными для широкой аудитории, включая людей с ограниченными возможностями и жителей отдаленных регионов.

Примерами успешных проектов реставрации и ревитализации в качестве историко-культурных объектов экскурсионного показа являются комплексы Новодевичьего кладбища в Москве, Тихвинского кладбища в Александро-Невской лавре Санкт-Петербурга. Столичный опыт музеефикации

и культурных мероприятий на известных кладбищах постепенно перенимают регионы России. В Тульской области реализуются проекты по созданию музеев-некрополей, а Республика Татарстан демонстрирует высокие стандарты в охране культурного наследия. Музеефикация кладбищ все чаще строится с использованием современных информационных технологий [Ковшарь, 2020; Музеи-заповедники …, 2015, с. 6].

Музеефикация кладбищ включает в себя комплекс мероприятий, направленных на преобразование кладбища в объект показа, который сохраняет и представляет его историческую, культурную и архитектурную ценность. Этот процесс превращает кладбище не только в место захоронения, но и в культурное пространство, доступное для посещения и изучения. Для того чтобы кладбище считалось музеефицированным, должны выполняться несколько условий. Во-первых, тщательное исследование и документирование истории кладбища, его архитектурных особенностей и значимых захоронений. Во-вторых, наличие условий для сохранения и реставрации памятников и надгробий, чтобы предотвратить их разрушение. В-третьих, информационная поддержка для посетителей, включая экскурсии, информационные стенды и путеводители. В-четвертых, доступность кладбища для осмотра, включая создание удобных маршрутов и обеспечение безопасности.

Особую роль в процессе музеефикации исторических кладбищ играют общественные организации и волонтеры. Они активно участвуют в реставрационных работах, организации экскурсий и образовательных мероприятий. Так, волонтерские организации Санкт-Петербурга реставрируют надгробия, проводят экскурсии для школьников и студентов, привлекают внимание общественности к сохранности исторических кладбищ [Бугрова, 2024].

В отдельных случаях исследователи или члены НКО пытаются практически актуализировать потенциал кладбищ в ходе реализации социально значимых проектов, подавая заявки на гранты, привлекая спонсоров и волонтеров. На этих кейсах можно наблюдать редкий процесс музеефикации «снизу», по народной инициативе, а не «сверху», решением федеральных или региональных властей. Даже если инициатива не реализуется из-за непреодолимых для частных лиц препятствий в виде дефицита финансирования или специалистов, ее можно считать конструктивной. Само по себе выдвижение подобной инициативы привлекает внимание экспертного сообщества, СМИ, муниципальных властей, т. е. «реализуется первый этап музеефикации объекта культурного наследия – признание культурной и исторической ценности и необходимости сохранения его для потомков» [Мамаева, 2019, с. 84]. Кроме того, она позволяет выявить актуальную для российского гражданского общества аксиосферу<sup>1</sup>, с которой соотносятся деятельность по сохранению каналов социальной памяти и конкретно кладбищ как одного из этих каналов.

---

<sup>1</sup> Сфера ценностей, духовно-практических ориентиров, установок общества в целом или определенного этапа его развития.

В свете сказанного интересными представляются два вопроса: что именно общественность (говорящие от ее лица авторы заявок) считает необходимым сохранить для потомков, какую именно социально значимую информацию несут кладбища; в чем состоят их функции, которые авторы заявок считают нужным актуализировать, поддерживать, сохранять с помощью музеефикации (либо, напротив, каковы дисфункции и негативные эффекты, устранить которые призвана музеефикация).

### **Метод исследования**

Для ответа на эти вопросы мы обратились к анализу заявок, представленных на официальном портале Фонда президентских грантов за весь период существования портала [Проекты, 2025], выделенных по ключевым словам «кладбище» и «некрополь»<sup>1</sup>. Всего (по состоянию на январь 2025 г.) на портале имелось 45 заявок, неравномерно представляющих регионы страны: максимальное количество (5 заявок) приходится на Москву, следующая по этому показателю (4 заявки) – Республика Татарстан. В то же время участие остальных регионов сводится к подаче одной-двух заявок за весь период существования портала.

Как показала непараметрическая проверка, само количество поданных и поддержанных заявок распределено неравномерно. В распределении заявок между регионами какой-либо системности не прослеживается для независимых выборок, что позволяет принять нулевую гипотезу их связи.

Далее был осуществлен корреляционный анализ трех рядов данных для всех субъектов РФ. Первый ряд включал число кладбищ и некрополей, а также отдельных расположенных на них объектов в реестре культурного наследия Министерства культуры РФ. Второй – число заявок, поступивших из каждого субъекта РФ, на портале Фонда президентских грантов. Третий – число поддержанных заявок из данного субъекта.

На основе контент-анализа заявок определялись интенции, направляющие стремление заявителей к наведению порядка в ритуально-мемориальной сфере, и приписываемый кладбищу функционал. Категориями контент-анализа являлись: статус проекта (поддержан или нет, объем запрошенного или выделенного финансирования, грантовое направление); адресаты (целевые группы) проекта; ценности, к которым апеллирует заявитель; ожидаемые заявителями эффекты от реализации проектов по сохранению, воссозданию и (или) музеефикации некрополей и клад-

---

<sup>1</sup> Под «кладбищем» понимаем место, отведенное для захоронения; под «некрополем» – мемориальный комплекс на кладбище, обладающий официально признанной историко-культурной и пр. ценностью. В рамках исследования социокультурная специфика различий между ними не являлась значимой – обе номинации использовались для получения максимальной полноты результатов.

бищ. В особые категории выделялось наличие в планах заявителя музеефикации кладбища, а также предполагаемое использование цифровых инструментов.

### **Социальные функции музеефикации кладбищ в заявках НКО**

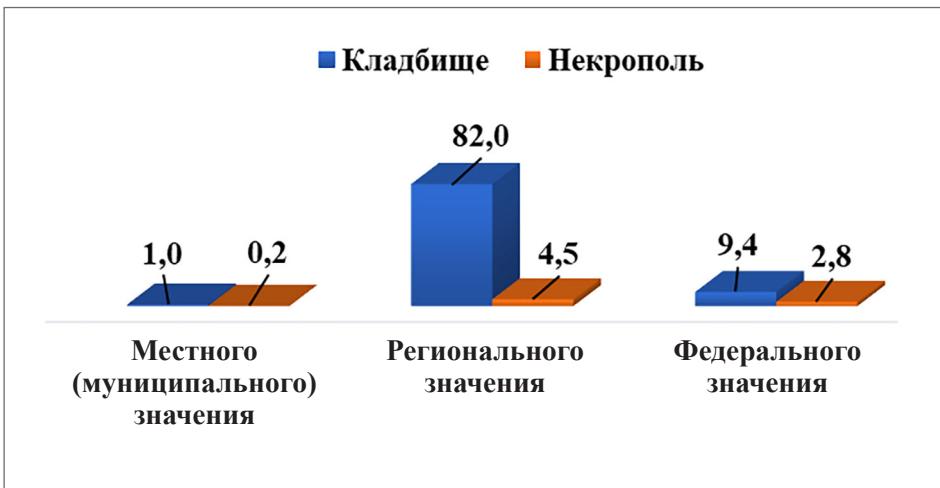
Начальным этапом музеефикации любого культурного объекта является его выявление и включение в реестр объектов культурного наследия в целях обеспечения правовой защиты. По состоянию на 16.01.2025 Единый государственный реестр объектов культурного наследия включал 65 635 записей. Если рассматривать все виды погребений и мест захоронений (включая жальники, курганы, сопки, дольмены, мавзолеи и пр.), то более четверти всего реестра, около 28%, так или иначе связано с погребальной культурой народов страны в разные эпохи. В данном случае мы не рассматривали могильники, курганы и прочие археологические памятники, несущие информацию о зарождении культуры. Нас интересовали только места захоронений в актуальной культуре поминовения, включенные в городские пространства, предназначенные для сохранения индивидуальной и коллективной памяти о погребенных, т. е. кладбища и некрополи.

В реестре содержится 1675 записей о кладбищах и 137 записей о некрополях [Сведения из единого ...]. Их состав по категориям охраны не однороден (рис. 1). Основную долю составляют кладбища регионального значения, что очень важно с точки зрения территориальной идентичности населения. Практически повсеместно, в каждом регионе страны имеются особо ценные объекты, которые, с одной стороны, могут быть поводом для гордости жителей, а с другой стороны, принадлежат к типологическому ряду сходных объектов в соседних регионах и потому служат материальным, зримым подтверждением единства национальной культуры.

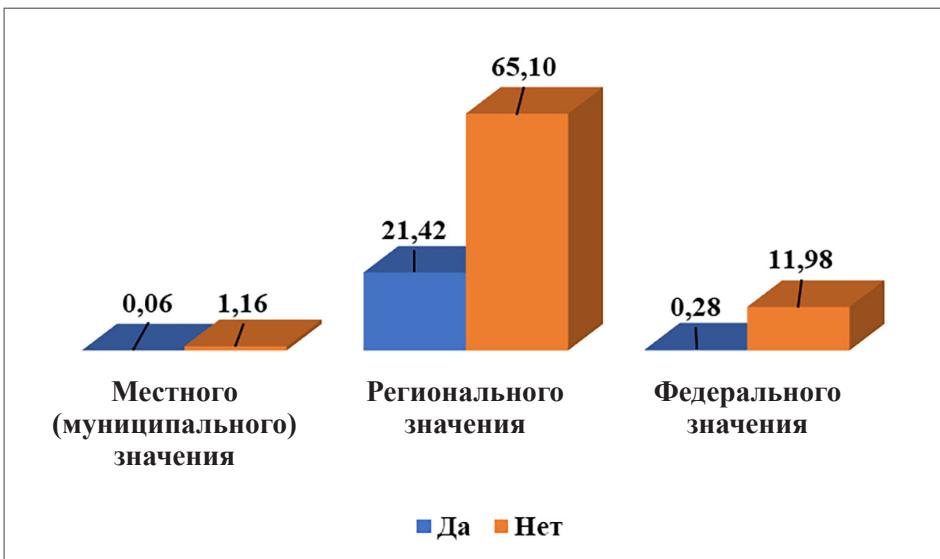
20% этих ценных для исторической памяти объектов культурного наследия (ОКН) связаны с Великой Отечественной войной (рис. 2). Это придает кладбищам функцию формирования идентичности не только семейной и территориальной, но и национально-государственной.

Как видно из диаграммы на рис. 3, заявки на поддержку кладбищ, некрополей и захоронений поступали из самых разных частей страны (за исключением горячих точек в новых регионах).

Как и сами объекты, они распределены неравномерно, что связано скорее с различиями в плотности населения, чем с неравным историко-культурным потенциалом регионов. Наибольшей долей ОКН «танатологического», т. е. связанного с некрокультурой, содержания располагает Северо-Кавказский федеральный округ (ФО), в частности Республика Дагестан. Наибольшая доля поданных заявок приходится на Центральный и – в меньшей степени – Приволжский ФО. Последний является лидером среди грантополучателей.



**Рис. 1.** Доли объектов ритуальной культуры по категориям охраны, %  
Источник: Составлено авторами по данным: [Парыгина, 2024].



**Рис. 2.** Доля воинских захоронений в составе охраняемых объектов ритуальной культуры, %

Источник: Составлено авторами по данным: [Парыгина, 2024].

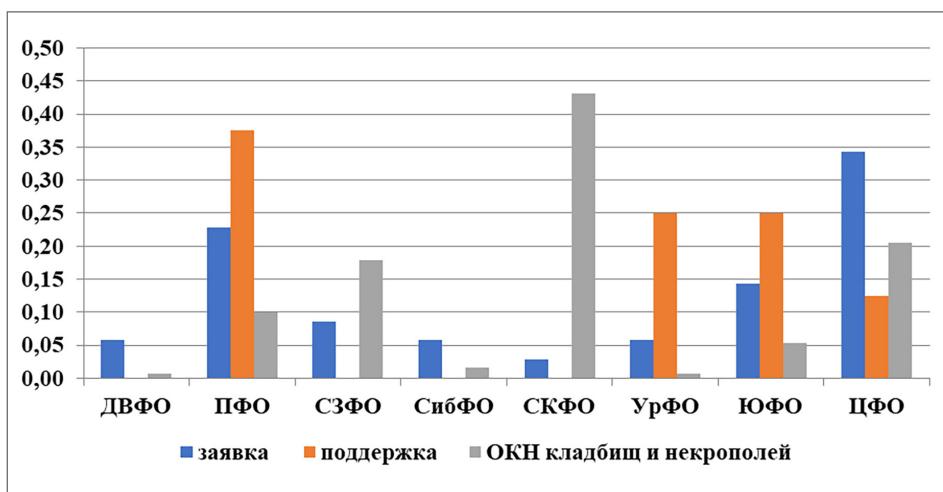


Рис. 3. Доли ОКН, поданных и поддержанных заявок по федеральным округам.

Источник: Составлено авторами по данным: [Парыгина, 2024].

Корреляционный анализ показывает, что связи ни между количеством заявок, ни между количеством поддержанных проектов, с численностью некрополей и кладбищ, уже внесенных в реестр ОКН, нет (коэффициент Пирсона для рядов «количество ОКН» и «количество поданных заявок» 0,112; коэффициент Пирсона для рядов «количество ОКН» и «количество поддержанных заявок» 0,123). Хотя большинство проектов (41 из 45) относятся к категории «Сохранение исторической памяти», отсутствие корреляций говорит о том, что заявители и эксперты ориентируются на какие-то иные ценности мест упокоения и поминовения, несводимые к роли трансляции историко-культурной информации. Четыре проекта отнесены к категориям, сами названия которых обозначают доминирующую функцию кладбища в соответствии с замыслом автора: экологическую<sup>1</sup>, воспитательную<sup>2</sup>, социально-интегративную<sup>3</sup>.

Цифровые инструменты планирует использовать при реализации проекта четверть заявителей. Все 11 проектов, предполагающих использование цифровых технологий, пять из которых приходятся на Приволжский ФО, относятся к категории «Сохранение исторической памяти». Это обусловливает стремление всех заявителей популяризировать историческое наследие

<sup>1</sup> Категория «Охрана окружающей среды и защита животных».

<sup>2</sup> Категория «Поддержка молодежных проектов».

<sup>3</sup> Категория «Укрепление межнационального и межрелигиозного согласия».

в интернет-аудитории. Форматы могут быть самыми разными: «создание креативного исторического контента в формате видеоарта: короткометражных видеороликов со сменой картин, создаваемых художниками в режиме реального времени» [Верность … , 2024]; формирование и пополнение в ходе работ электронных баз данных (сразу несколько проектов); разработка онлайн-экскурсий и «онлайн-решений для исторического, военно-мемориального, генеалогического и семейного поиска по захоронениям» [Легенды … , 2022] и даже музеино-мемориальных комплексов, включающих стационарную экспозицию, ее цифровой двойник и сетевое сообщество [Преображенская свеча … , 2024]. Вместе с тем на поддержке или отклонении заявки намерение использовать цифровые технологии не сказывается (коэффициент Пирсона для рядов «цифровые технологии» и «статус заявки» составляет  $-0,138$ ).

Не влияет на поддержку заявки и музеефикация как задача проекта (коэффициент Пирсона для рядов «создание музея» и «статус заявки» составляет  $-0,116$ ). Эта задача ставится значительно реже, чем цифровизация (всего четыре заявки), но отдельные ее элементы встроены в число других задач. В частности, большое количество авторов ожидает, что эффектом внедрения проекта станет интенсификация туристических потоков, а одним из средств ее достижения – проведение экскурсий, которое применяется многими в порядке апробации еще до момента подачи заявки.

Помимо заботы о сохранности историко-культурного наследия, которое транслируют потомкам, практически все заявители рассматривают кладбища (их исследование, уборку, ритуальное посещение, инвентаризацию, оцифровку) как средство воспитания локального и национального государственного патриотизма (42 заявки из 45), популяризации концепта Русского мира и братского единства народов СССР и РФ как его правопреемника (восемь заявок). В частности, по мнению автора из Крыма, Русское кладбище в Севастополе является лучшим наглядным свидетельством того вклада, который русская армия, русская художественная культура, литература и искусство, русские политические деятели внесли в освоение и развитие полуострова, т. е. служит весомым аргументом в информационной войне. Соответственно, в тексте проектов содержится постоянная апелляция к связи кладбища – объекта проекта – с Великой Отечественной войной, воинской славой и необходимости дополнения уже существующих баз военно-мемориальной информации, оцифровки достижений поисковых отрядов и военно-исторических обществ и создания сетевых сервисов поиска этой информации в открытом доступе по единому, понятному всем заинтересованным (прежде всего, родственникам и потомкам погибших воинов) лицам алгоритму. В связи с проведением СВО в нескольких заявках озвучивается необходимость начала такой же работы по отношению к захоронениям участников СВО уже сейчас. Такое «цифровое кладбище» должно представлять собой сервис, позволяющий «посетить» онлайн недоступное в условиях ведения боевых действий или просто далеко расположеннное кладбище.

Больше половины (25) заявителей указывают на то, что важнейшей функцией кладбища является укрепление семейных и родственных связей, прежде всего за счет регулярного участия раздельно проживающих членов семейных кланов в ритуалах поминовения усопших, которые одновременно становятся ритуалами подкрепления фамильного единства.

В отдельных случаях заявители убедительно обосновывают ряд неожиданных функций, которые могут развивать музеефицированные хотя бы частично кладбища.

К числу таких функций относится, например, содействие адаптации мигрантов: «проживающие на территории Кубани греческие семьи не чувствуют корней в краснодарской земле. Соответственно, это ведет к размыванию чувства территориальной привязанности и родства с народами, также проживающими на данной территории. Это касается и многих других этносов, проживающих совместно, не только в Краснодарском крае. Отсутствие совместной историко-культурной деятельности, общих традиций приводит к росту напряженности между народами. Мы пришли к выводу, что необходим символ, который станет опорой для совместной деятельности/.../мы работаем над признанием греков-понтийцев коренным народом Кубани. Конечно, пример трагический, но наиболее весомый. Греки-понтийцы в свое время поднимали экономику Кубани, были греки-казаки, существовали целые греческие районы и населенные пункты. Всем этим мы хотим сказать – что здесь и есть наша Родина» [Открытие 2-й очереди ..., 2017].

Увековечение памяти жертв политических репрессий на территориях, входивших в состав системы ГУЛАГа, представляется средством противодействия социальному регрессу в виде отката общества в его историческом развитии назад к тоталитаризму [Создание Мемориального комплекса ..., 2018].

Хабаровские заявители видят в надлежащем содержании кладбища барьер против депопуляции, которой подвержены дальневосточные территории. Населенный пункт, где разрушается бесхозное кладбище или где кладбище отсутствует вовсе, воспринимается как место без истории, содействуя распространению «транзитной», «прекарной» и даже негативной территориальной идентичности [Хабаровский некрополь ..., 2020].

Кладбища предстают в проектах не только как средство патриотического и духовно-нравственного воспитания школьников и подростков, но и как поле реализации творческого потенциала и обкатки профессиональных навыков: проведения занятий или учебной практики для молодых специалистов в области архитектуры, дизайна, монументального искусства, педагогики, истории и генеалогии.

В качестве целевой группы получателей выгоды от реализации проекта заявители называют (в порядке возрастания частоты): мигрантов (2), инвалидов (3), многодетные семьи (3), участников СВО и их близких (8), пенсионеров (11), прихожан кладбищенских храмов, верующих и паломников (13), ветеранов (13), детей, подростков и молодежь, в том числе учащуюся

(32). Заявители выделяют не одну, а несколько целевых групп, и абсолютно все называют в качестве выгодоприобретателей еще и жителей населенного пункта, к которому относится место захоронения. Кладбище видится связующим звеном, которое привязывает жителей и к месту проживания при наличии в нем родственных захоронений, и друг к другу, поскольку оно становится символом принадлежности к «своим», местным. Особенно сильны надежды на возрождение общинности, соседских связей вследствие возрождения, восстановления, совместной очистки, реставрации кладбищ у авторов заявок, поданных с сельских территорий. Кроме сельчан, мощного интегративного эффекта от совместной работы по возрождению кладбищ ожидают заявители из религиозных организаций. Они предполагают, что кладбище, особенно в случае, если оно является объектом культурного наследия, способно оживить приходскую жизнь, сподвигнуть прихожан на благотворительность, взаимную поддержку и социальное служение, привлечь паломников и приобщить мирян к освоению основ православной культуры.

Ни музеефикация, ни цифровизация не связаны с поддержкой или отклонением проекта. Однако выяснение факторов, влияющих на оценку проекта, не входило в наши задачи. Более интересно отсутствие связи между упоминанием в тексте заявки музеефикации и цифровизации кладбищ в качестве целей или инструментов проекта. Заявки делятся на два типа: одни предполагают действия онлайн, другие – офлайн, и эти виды деятельности в планах заявителей не пересекаются. Те, кто намеревается осуществлять работы на местности, не планируют делать результаты своей работы достоянием общественности посредством новых медиа. Те, кто ориентирован на создание цифровых копий существующих объектов, систематизацию информации генеалогического, исторического, краеведческого характера, которую хранят ансамбли некрополей, не считают нужным приводить в порядок их физические прототипы. Возможно, с этим связана невысокая эффективность управления ресурсами и слабая координация действий между различными ведомствами. Очевидно, что для успешного сохранения исторических кладбищ в России требуется одновременное использование как онлайн-, так и офлайн-инструментов.

### **Технологии и методы музеефикации кладбищ в России: роль цифровизации**

Технологии музеефикации исторических кладбищ в России включают разнообразные традиционные методы, направленные на сохранение культурного наследия и популяризацию исторической информации. Одним из основных методов являются организованные экскурсии, проводимые профессиональными гидами, которые знакомят посетителей с историей кладбища, значимыми захоронениями и архитектурными особенностями. Тематические маршруты, посвященные известным личностям или важ-

ным событиям, играют важную роль в углублении понимания культурного контекста, а образовательные программы, такие как лекции и семинары для школьников и студентов, а также интерактивные занятия, включая мастер-классы по реставрации надгробий, способствуют повышению интереса к истории. Кроме того, мемориальные комплексы, включая памятники и скульптуры, устанавливаются в память о значимых личностях и событиях, а мемориальные доски с информацией о выдающихся людях, похороненных на кладбище, дополняют эту практику. Информационные стенды с историческими справками и биографиями помогают посетителям лучше понять значение кладбища. Реставрация надгробий включает как профессиональные работы по восстановлению памятников, так и консервацию для предотвращения дальнейшего разрушения. Ландшафтное озеленение также важно для поддержания исторического облика кладбищ; восстановление исторического ландшафта и создание новых зеленых зон улучшают эстетический вид. Научные публикации и архивные исследования способствуют систематизации информации о кладбищах и их истории. Выставки и экспозиции, включая тематические выставки и фотовыставки, привлекают внимание к архитектурным особенностям и значимым захоронениям. Наконец, культурные фестивали, такие как исторические реконструкции и музыкальные вечера, позволяют оживить память о значимых событиях и личностях, связанных с кладбищами. Все эти меры не только сохраняют культурное наследие, но и способствуют его актуализации в сознании современного общества.

Современные технологии открывают новые горизонты для музеефикации исторических кладбищ, включая такие инновации, как 3 D-сканирование и моделирование, которые позволяют создавать точные цифровые копии памятников и надгробий. Эти технологии не только помогают сохранить внешний вид объектов, но и дают возможность провести детальный анализ их состояния. Например, 3 D-модели могут быть использованы для виртуальной реставрации разрушенных памятников, восстанавливая их первоначальный вид.

Использование дополненной реальности (AR) и виртуальной реальности (VR) предоставляет уникальные возможности для взаимодействия с посетителями, значительно обогащая их опыт знакомства с историческими кладбищами. Например, AR-технологии позволяют наложить цифровую информацию на реальные объекты [Парыгина, 2024], как это реализовано в приложении для Волковского лютеранского кладбища, где посетители могут увидеть дополнительную информацию о захоронениях. В то же время VR-туры, такие как виртуальная прогулка по Смоленскому православному кладбищу, обеспечивают полное погружение в атмосферу кладбища и его историю.

Кроме того, цифровые платформы и ресурсы, такие как онлайн-музеи и виртуальные экспозиции, делают информацию о кладбищах доступной широкой аудитории, включая людей с ограниченными возможностями, жителей удаленных регионов и иностранных туристов. Например, онлайн-музей

Новодевичьего кладбища включает виртуальные экспозиции и исторические справки. Виртуальные туры по Новодевичьему кладбищу позволяют людям из любой точки мира ознакомиться с его значимыми захоронениями и историей. Мобильные приложения для самостоятельных экскурсий предоставляют удобный доступ к информации о захоронениях и памятниках, что позволяет посетителям персонализировать свои маршруты [Ярычев, 2023].

Возможность удаленного посещения через виртуальные туры и онлайн-музеи делает кладбища доступными в любое время и из любого места, что экономит время и средства на поездки. В частности, виртуальные экспозиции Тихвинского кладбища в Санкт-Петербурге предоставляют возможность исследовать надгробия и памятники без необходимости физического присутствия [Ярычев, 2023].

Создание многоязычных цифровых ресурсов, таких как мобильные приложения и аудиогиды, привлекает иностранных туристов и способствует улучшению взаимопонимания между культурами. Например, мобильное приложение для Волковского лютеранского кладбища включает аудиогиды на нескольких языках. Использование технологий дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR) создает увлекательный опыт для посетителей, повышая интерес к историческим объектам. Так, приложение для Смоленского православного кладбища позволяет пользователям получать дополнительную информацию о захоронениях, наведя камеру на надгробия [Рунаев, 2019].

Разработка образовательных программ, таких как онлайн-курсы и вебинары, способствует повышению уровня исторической грамотности и привлекает молодежь к изучению культурного наследия. Например, онлайн-курсы о Новодевичьем кладбище включают лекции и интерактивные задания. Использование социальных сетей для продвижения исторических кладбищ позволяет оперативно распространять информацию о мероприятиях и объединять энтузиастов. Так, на странице Новодевичьего кладбища в социальных сетях публикуются фотографии, исторические справки и анонсы мероприятий.

Цифровизация исторических кладбищ позитивно влияет на развитие туристической индустрии, увеличивая поток туристов благодаря повышению доступности информации. Это выгодно регионам, так как рост количества туристов способствует развитию местной экономики.

## **Заключение**

Музеефикация исторических кладбищ в России представляет собой многогранный и комплексный процесс, направленный на сохранение и популяризацию культурного наследия. Основные аспекты музеефикации включают в себя исследование и документирование истории кладбищ, реставрацию памятников и надгробий, организацию информационной поддержки для посетителей, а также обеспечение доступности кладбищ для

широкой публики. Эти меры способствуют превращению кладбищ в культурные пространства, доступные для посещения и изучения. Результаты проведенных исследований и практических кейсов позволяют сделать вывод о значимости данного направления для формирования национальной памяти, сохранения культурной идентичности и развития туристической индустрии.

Социальные функции музеефикации кладбищ включают воспитание патриотизма, укрепление семейных и родственных связей, а также содействие адаптации мигрантов, противодействие социальному регрессу. Заявители на гранты часто апеллируют к этим ценностям, подчеркивая важность кладбищ как символов принадлежности к местному сообществу и средств поддержания социальной памяти. Реализуемые в данном направлении инициативы способствуют формированию общинности и соседских связей, особенно на сельских территориях, где кладбища являются символами местной идентичности.

Несмотря на существующие финансовые и юридические барьеры, успешные проекты музеефикации (такие как работы на Новодевичьем и Тихвинском кладбищах) демонстрируют огромный конструктивный потенциал этого процесса. В свою очередь, использование современных цифровых технологий в процессе музеефикации исторических кладбищ открывает новые перспективы для развития туристической индустрии и популяризации культурного наследия России, а также сохранения семейной, локальной и национальной памяти, укрепления соответствующих видов социальной идентичности.

Важно продолжать развивать и поддерживать инициативы по музеефикации исторических кладбищ, чтобы сохранить культурное наследие для будущих поколений и создать новые возможности для образования, социального взаимодействия и экономического роста.

### **Список литературы**

1. Баранов С.В. Некрополистика в современной России: акторы и их деятельность // Регионы России в исторической перспективе / Высшая школа экономики: официальный портал. – 2020. – URL: <https://regionalhistory.hse.ru/materialy/nekropolistika-v-sovremennoy-rossii-aktory-i-ikh-deyatelnost/?ysclid=m57mzqnb16657721771> (дата обращения 10.07.2025).
2. Бугрова Е.Д. Пространства памяти: исторические кладбища городов Урала в контексте культурной политики // Известия Уральского федерального университета. Сер. 2: Гуманитарные науки. – 2024. – Т. 26, № 2. – С. 277–291.
3. Верность – личный подвиг каждого // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2024. – 14.03. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=194faf61-12ed-4d88-b15b-37b8afab3dc0> (дата обращения 18.08.2025).
4. Ковшарь И.Г. К вопросу музеефикации исторических кладбищ г. Тулы // ТИАМ (Тульский историко-архитектурный музей): официальный портал. – 2020. – URL: <https://tiam-tula.ru/k-voprosu-o-muzeefikatsii-istoricheskii/> (дата обращения 12.07.2025).

5. Легенды и тайны нижегородских некрополей: серия онлайн-экскурсий // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2022. – 14.03. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=26680e2d-181a-4ea6-8412-05c0b2b23dfd> (дата обращения 18.08.2025).
6. Логинова Ю.А. Художественный некрополь как объект историко-архитектурного наследия: проблемы сохранения (российский и европейский опыт) // Academia. Архитектура и строительство. – 2021. – № 2. – С. 59–64.
7. Мамаева Е.И. Музеефикации объекта культурного наследия: опыт корпоративной инициативы // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2019. – № 4(41). – С. 83–87.
8. Музеи-заповедники – музеи будущего: материалы и доклады / Министерство культуры Республики Татарстан, Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник, Исследовательская группа «Российская музейная энциклопедия». – Елабуга: ООО «ЕлТИК», 2015. – 324 с.
9. Обласов Ю.А., Брюхов Г.В., Хусаинова А.А. Формирование и типологизация общественных кладбищ в XVII–XX вв. на территории Санкт-Петербурга в контексте общеевропейских тенденций // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2023. – № 3. – С. 84–96.
10. Открытие 2-й очереди мемориала-памятника «Грекам – жертвам репрессий 1937–1938 гг.» на Всесвятском кладбище г. Краснодара // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2017. – 26.09. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=d41353e6-623e-4445-9398-3c6997181536> (дата обращения 12.07.2025).
11. Парыгина П.В. К вопросу о правовом регулировании цифровизации кладбищ // Law Afterknown: право за гранью обыденного: материалы III Международного молодежного юридического форума, г. Тюмень, 16–18 мая 2024 г. / главный редактор С.С. Зенин; ответственный редактор Л.В. Иванова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Тюменский государственный университет, Институт государства и права. – Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. – С. 316–321. – URL: <https://elib.utmn.ru/jspui/handle/ru-tsu/35047> (дата обращения 12.07.2025).
12. Преображенская свеча. Создание виртуального интерактивного музея Преображенская свеча: пробуждаем интерес к истории России у школьников // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2024. – 14.03. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=391 ae479-dc7 a-44 fb-b93 d-9 f7 ce2 aef62 b> (дата обращения 18.08.2025).
13. Проекты // Фонд президентских грантов. – URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/table> (дата обращения 21/08/2025).
14. Рунаев Т.А. Виртуальные кладбища как коммеморативные практики: разновидности и векторы развития // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2019. – № 3(244). – С. 111–118.
15. Сведения из Единого государственного реестра объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации // Портал открытых данных Министерства культуры Российской Федерации. – URL: <https://opendata.mkrf.ru/opendata/7705851331-egrkn/> (дата обращения 16.01.2025).

16. Создание Мемориального комплекса памяти жертв политических репрессий на месте братского захоронения на Мендуруском полигоне (кладбище) // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2018. – 10.09. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=B5EFA850-CB38-488E-A06B-A24C48396CA4> (дата обращения 12.07.2025).
17. Хабаровский некрополь. Сохраним память о ветеранах! // Фонд президентских грантов: официальный портал. – 2020. – 04.04. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=42E76EAA-D821-42C2-8237-A4520F601234> (дата обращения 12.07.2025).
18. Ярычев Н.У. Виртуальные кладбища как феномен digital memory studies // Сфера культуры. – 2023. – № 1(11). – С. 87–93.

*Статья поступила 10.07.2025.*

*Принята к публикации 25.07.2025.*

---

**Экономические и социальные проблемы России**

**Научный журнал**

**№ 4 (64) – 2025**

**ЭКОНОМИКА КУЛЬТУРЫ  
В ИННОВАЦИОННОМ  
ОБЩЕСТВЕ**

Составитель выпуска –  
д-р экон. наук С.Н. Смирнов

Техническое редактирование  
и компьютерная верстка И.С. Николаева  
Корректор Л.Н. Казимирова

Подписано к печати 22/XII – 2025 г. Формат 70×100/16  
Усл. печ. л. 11,77 Уч.-изд. л. 8,87  
Тираж 800 экз.  
Заказ № \_\_\_\_

**Институт научной информации по общественным наукам  
Российской академии наук**  
Нахимовский проспект, д. 51/21, Москва, 117418  
<http://iion.ru>

**Отдел печати и распространения изданий**  
Тел.: 8 (499) 124-32-15  
e-mail: [izdat@iion.ru](mailto:izdat@iion.ru)

Отпечатано по гранкам ИИОН РАН  
АО «Т8 Издательские Технологии»  
109316, Москва, Волгоградский проспект,  
д. 42, корп. 5, к. 6