ISSN 2949-074X

Управление КУЛЬТУРОЙ

№ 3, 2026

Научный журнал
«Управление культурой»

Журнал ориентирован на ученых и исследователей, работающих в следующих отраслях науки:
5.4 – Социология; 5.8 – Педагогика; 5.10 – Искусствоведение и культурология

Редакционная коллегия

Главный редактор:

Ахьямова Инна Анатольевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Заместители главного редактора:

Петрова Лариса Евгеньевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Попова Виктория Николаевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Члены редакционной коллегии:

Балабанова Евгения Сергеевна — Высшая школа экономики (Москва, Россия)

Беляева Мария Алексеевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Бритвина Ирина Борисовна — Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Ван Жуй — Шэньянский педагогический университет (Шеньян, Китай)

Ильин Владимир Иванович — Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Россия)

Кенигсберг Екатерина Яковлевна — Белорусская государственная академия искусств (Минск, Беларусь)

Лисенкова Анастасия Алексеевна — Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия)

Мурзина Ирина Яковлевна — Институт образовательных стратегий (Екатеринбург, Россия)

Тагильцева Наталия Григорьевна — Уральский государственный педагогический университет (Екатеринбург, Россия)

Учредитель и издатель:
Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» (институт) (620012, г. Екатеринбург, ул. Культуры/Красных партизан, стр. 3/9, помещ. 1)
https://еаси.екатеринбург.рф

Адрес редакции:
620012, г. Екатеринбург, ул. Культуры/Красных партизан, стр. 3/9, помещ. 1
managing-culture@eaca.ru
https://managing-culture.eaca.ru

Managing of Culture
Academic Journal

The journal is aimed primarily at scientists and researchers working in the following fields of science: Sociology; Pedagogics; Art History and Cultural Studies

Editorial Board

Editor-in-Chief:

Inna A. Akhyamova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Deputy Editor-in-Chief:

Larisa E. Petrova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Viktoriya N. Popova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Members of the Editorial Board:

Evgenia S. Balabanova — Higher School of Economics (Moscow, Russia)

Maria A. Belyaeva — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Irina B. Britvina — Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Vladimir I. Ilyin — Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russia)

Ekaterina Ya. Kenigsberg — Belarusian State Academy of Arts (Minsk, Belarus)

Anastasiya A. Lisenkova — Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University (Saint-Petersburg, Russia)

Irina Ya. Murzina — Educational Strategies Institute (Ekaterinburg, Russia)

Natalia G. Tagiltseva — Ural State Pedagogical University (Ekaterinburg, Russia)

Wang Rui — Shenyang Normal University (Shenyang, China)

Журнал индексируется:
в Directory of Open Access Journals (DOAJ),
в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ),
в библиотеке КиберЛенинка и ЭБС «Лань»

Выписка из реестра зарегистрированных СМИ:
ПИ № ФС77-88579 от 21.10.2024 г.
выдана Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций

Корректура: Е. Е. Трофимова
Компьютерная верстка: Д. И. Трушков

Дата выхода в свет: 09.11.2026.
Формат 60 × 84 / 8. Гарнитура Fira Sans.
Усл. печ. л. 11,2. Тираж 500.
Цена свободная

Отпечатано в ООО «Типография для Вас»
620000, г. Екатеринбург, ул. Крестинского, д. 37, к. 2, кв. 59

© Макет. МБОУ ВО ЕАСИ, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

От редакции 2

СОЦИОЛОГИЯ

Шуклина Е. А., Певная М. В., Закирова И. Л.
От наблюдателя к соавтору:
творческая экспедиция как практика
развития культурного пространства 3

Багирова А. П., Быкова С. Е., Лю Я., Третьяков А. А.
Музеи для семьи: семейноцентричный
подход в сфере культуры
на примере Свердловской области 12

Ефремова У. П., Владимирова В. В., Таскаева А. М.
Социокультурный портрет аудитории
театра кукол как фактор формирования
стратегии развития 22

Барсуков А. В.
Вертикальная билетная экосистема
как инфраструктура развития
креативных индустрий: кейс KASSIR.RU 34

Эбель Н. В.
Овертуризм на объектах культуры:
риски и инструменты управления
туристскими потоками 47

КУЛЬТУРОЛОГИЯ

Тимофеев М. Ю.
Креативные индустрии в Ивановской области:
традиции и проблемы внедрения новаций 58

Удалова Ю. В.
Школьные здания от «избы» до «дворца»:
реставрация, приспособление и сохранение
образовательной среды в объектах
культурного наследия 67

Ланских А. В., Шлентова А. А.
Экологические практики в книгоиздании:
возможности и барьеры 80

Колотаев Ю. Ю.
Большие языковые модели
в музейной коммуникации:
возможности, риски и условия внедрения 87

КНИЖНЫЕ ОБЗОРЫ

Трофимова Е. Е.
Культурная политика и городские стратегии в пост-
индустриальную эпоху: рецензия на курс лекций
М. Б. Гнедовского «Культурные стратегии» (2025) ... 95

CONTENTS

Editorial 2

SOCIOLOGY

Shuklina E. A., Pevnaya M. V., Zakirova I. L.
From Observer to Co-Author:
The Creative Expedition as a Practice
for Developing Cultural Space 3

Bagirova A. P., Bykova S. E., Liu Ya., Tretyakov A. A.
Museums for Families: A Family-Centered
Approach in the Cultural Sector
(The Case of Sverdlovsk Oblast) 12

Efremova U. P., Vladimirova V. V., Taskaeva A. M.
The Sociocultural Profile of Puppet Theater
Audiences as a Factor
in Shaping Development Strategy 22

Barsukov A. V.
The Vertical Ticketing Ecosystem as Infrastructure
for the Development of Creative Industries:
A Case Study of KASSIR.RU 34

Ebel N. V.
Overtourism at Cultural Sites:
Risks and Tools
for Managing Tourist Flows 47

CULTURAL STUDIES

Timofeev M. Yu.
Creative Industries in Ivanovo Oblast: Traditions
and Challenges in Introducing Innovations 58

Udalova Yu. V.
School Buildings from “Izbas” to “Palaces”:
Restoration, Adaptation, and Preservation
of the Educational Environment
in Cultural Heritage Properties 67

Lanskikh A. V., Shlentova A. A.
Environmental Practices in Book Publishing:
Opportunities and Barriers 80

Kolotaev Yu. Yu.
Large Language Models in Museum
Communication: Opportunities, Risks,
and Implementation Requirements 87

BOOK REVIEWS

Trofimova E. E.
Cultural Policy and Urban Strategies in the Post-
industrial Era: A Review of M. B. Gnedovsky’s
Lecture Series “Cultural Strategies” (2025) 95

ОТ РЕДАКЦИИ

Тема номера: Экосистема креативных индустрий: учиться друг у друга

В 2024 году был принят Федеральный Закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в РФ». Появилась общая нормативная рамка, но общность профессионального пространства еще предстояло выстроить. Некоторые культурные институции уже осмысляют свою работу как часть экосистемы креативных индустрий, другие, прежде всего государственные и муниципальные музеи, театры, библиотеки, не идентифицируют себя с этим полем. Есть и встречная ситуация – представители креативного бизнеса не всегда связывают свою деятельность непосредственно со сферой культуры. Получается, что участники создания, сохранения и распространения культурных продуктов пока не вполне узнают друг в друге партнеров.

Третий номер задуман как разговор об экосистеме креативных индустрий, в которой важен не только состав участников, но и отношения между ними. Мы видим два встречных движения: культура стремится осваивать экономические инструменты, выстраивать отношения с бизнесом, а креативный бизнес – находить точки взаимодействия с государственными и муниципальными культурными институциями. Важно: соединить эти движения можно не декларацией об общих интересах, а управленческими решениями. Для этого нужны моделирование процессов, исследование аудиторий, обсуждение конкретных кейсов и условий, при которых чужой опыт становится применимым в собственной работе.

Как всегда, выпуск междисциплинарный – здесь социология, экономика и менеджмент, культурология, история, исследования коммуникаций, архитектуры и туризма. Региональное развитие креативных индустрий обсуждается на материале Ивановской области, семейноцентричный подход в работе музеев – на примере Свердловской области. Исследование аудитории театра кукол связывает ожидания зрителей со стратегией развития институции. Это принципиально – знание об аудитории становится основанием для управленческого решения, а не только описанием тех, кто уже пришел в учреждение культуры. Билетная экосистема, большие языковые модели в музейной коммуникации, экологические практики книгоиздания позволяют обсуждать инфраструктуру, технологии и ограничения культурного производства. Сохранение школьных зданий, творческие экспедиции и управление туристскими потоками расширяют этот разговор до культурного пространства и ответственности за его использование. Рецензия на курс лекций «Культурные стратегии» поддерживает важную для журнала традицию продвижения актуальных текстов.

Авторы номера – доктора наук, профессора, исследователи университетов, сотрудники культурных институций, представители бизнеса, независимые исследователи. Такое соседство ценно не само по себе. За ним – возможность увидеть одну задачу из разных профессиональных позиций. Но взаимное обучение не происходит автоматически: различаются не только опыт и критерии успеха, но и язык обсуждения. Аудитория, посетитель, покупатель билета – не вполне совпадающие описания человека, с которым работают участники этой экосистемы. Нужно искать общий язык, а иногда – учить язык друг друга.

Задача этого номера – помочь друг другу учиться. Не предложить единую модель для всех, а сделать понятными разные управленческие логики, показать возможности сотрудничества и основания для переноса опыта. От описания кейса через его обсуждение – к моделированию совместной работы. Именно так экосистема креативных индустрий может становиться не только темой профессионального разговора, но и практикой управления культурой.

Редакция журнала
«Управление культурой»

Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-3-11
EDN: DDQDAZ

ВАК: 5.4.6, 5.4.4
ГРНТИ: 04.61.00, 04.51.51
УДК: 316.7:378

Check for updates

ОТ НАБЛЮДАТЕЛЯ К СОАВТОРУ: ТВОРЧЕСКАЯ ЭКСПЕДИЦИЯ КАК ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТРАНСТВА

Шуклина Е. А.[1], Певная М. В.[1], Закирова И. Л.[2]

[1] Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Россия, Екатеринбург)

[2] Свердловская областная общественная организация «Уральский клуб нового образования» (Россия, Екатеринбург)

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты социологического исследования, демонстрирующие потенциал студенческих экспедиций в развитии культурных пространств и институций, сохраняющих историю, удовлетворяющих культурные потребности населения и поддерживающих социокультурное развитие территорий. Авторы анализируют кейс студенческой экспедиции межуниверситетской программы «Открываем Россию заново», реализованной Свердловской областной общественной организацией «Уральский клуб нового образования» в рамках проекта «Молодежное бюро "5 этаж"», поддержанного ПФКИ. На основе анализа 4 групповых интервью с 12 информантами 18–21 года критически оцениваются условия формирования опыта участия студентов в развитии творческого пространства, ориентированного на развитие самой творческой молодежи. Обработка и анализ данных осуществлялись в логике качественной методологии обоснованной теории.

Цель – выявить механизмы формирования опыта участия творческой молодежи в студенческой экспедиции и определить ее роль как инструмента вовлечения молодых людей в процессы исследования, интерпретации и соучастного преобразования креативных территорий. Анализ показал, что формирование такого опыта обеспечивается следующими взаимосвязанными механизмами. Во-первых, через непосредственное погружение в локальный контекст и взаимодействие с создателями креативных пространств происходит освоение территории как культурного и социального ресурса. Во-вторых, коллективная проектная работа способствует переходу молодежи от позиции внешнего наблюдателя к позиции соавтора преобразований. Совместное создание музейных, образовательных и экскурсионных продуктов формирует опыт ответственности за результаты деятельности и развивает навыки междисциплинарного взаимодействия.

Исследование также показало, что студенческая экспедиция выполняет функцию интерпретации территории. Участники не только знакомятся с объектами культурного наследия и креативными инициативами, но и включаются в процесс переосмысления их значения для местного сообщества и потенциальных посетителей. Студенческие экспедиции являются перспективным инструментом соучастного проектирования территорий, культурных пространств и институций. Экспедиционный формат создает условия для устойчивого взаимодействия молодежи, локальных сообществ и культурных институций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: креативность молодежи, студенческая экспедиция, культурно-образовательный центр, креативный кластер, молодежное участие, проектная работа, культурное пространство, соучаствующее проектирование

ФИНАНСИРОВАНИЕ: Анализируемый кейс и исследование реализованы в рамках проекта «Молодежное бюро «5 этаж», получившего поддержку Президентского фонда культурных инициатив (ПФКИ-25-2-007773). URL: https://гранты.пфки.рф/public/application/item?id=5233737f-c0ec-40a0-a393-cda44b98efb4

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шуклина Е. А., Певная М. В., Закирова И. Л. (2026). От наблюдателя к соавтору: творческая экспедиция как практика развития культурного пространства. *Управление культурой*, *5*(3), 3–11. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-3-11

Статья поступила: 14.06.2026; принята: 15.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Шуклина Е. А., Певная М. В., Закирова И. Л., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

FROM OBSERVER TO CO-AUTHOR: THE CREATIVE EXPEDITION AS A PRACTICE FOR DEVELOPING CULTURAL SPACE

Shuklina E. A. [1], **Pevnaya M. V.** [1], **Zakirova I. L.** [2]
[1] Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russian Federation)
[2] Sverdlovsk Regional Public Organization "Ural Club of New Education" (Ekaterinburg, Russian Federation)

ABSTRACT

This article presents the findings of a sociological study demonstrating the potential of student expeditions to develop cultural spaces and institutions that preserve history, meet the cultural needs of local populations, and support the sociocultural development of local areas. The authors analyze a case study of a student expedition conducted as part of the interuniversity program "Discovering Russia Anew," implemented by the Sverdlovsk Regional Public Organization "Ural Club of New Education" within the framework of the "Youth Bureau '5th Floor'" project, supported by the Presidential Foundation for Cultural Initiatives. Drawing on an analysis of four group interviews with 12 participants aged 18–21, the study critically examines the conditions under which students develop experience in participating in the development of a creative space oriented toward the development of creative youth themselves. Data processing and analysis followed the qualitative methodology of grounded theory.

The aim of the study is to identify the mechanisms through which creative young people develop experience through participation in student expeditions and to determine the role of such expeditions as a tool for engaging young people in the processes of researching, interpreting, and collaboratively transforming creative territories. The analysis revealed that the development of such experience is facilitated by the following interconnected mechanisms. First, direct immersion in the local context and interaction with the creators of creative spaces enable participants to understand the territory as a cultural and social resource. Second, collaborative project work helps young people move from the position of external observers to that of co-authors of transformations. The joint creation of museum, educational, and guided-tour products fosters a sense of responsibility for the outcomes of their work and develops interdisciplinary collaboration skills.

The study also found that student expeditions serve the function of interpreting a territory. Participants not only become acquainted with cultural heritage sites and creative initiatives but also engage in reinterpreting their significance for the local community and potential visitors. Student expeditions are a promising tool for participatory design of territories, cultural spaces, and institutions. When young people not only acquire new knowledge but also explore a territory while implementing their own project ideas, both creative spaces and the expedition participants themselves benefit from the development process. The expedition format creates conditions for sustained interaction among young people, local communities, and cultural institutions.

KEYWORDS: youth creativity, student expedition, cultural and educational center, creative cluster, youth participation, project work, cultural space, participatory design

FUNDING: The case analyzed and the study were carried out as part of the "Youth Bureau '5th Floor'" project, supported by the Presidential Foundation for Cultural Initiatives (Grant No. PFKI-25-2-007773). URL: https://гранты.пфки.рф/public/application/item?id=5233737f-c0ec-40a0-a393-cda44b98efb4

FOR CITATION: Shuklina, E. A., Pevnaya, M. V., & Zakirova, I. L. (2026). From Observer to Co-Author: The Creative Expedition as a Practice for Developing Cultural Space. *Managing of Culture*, *5*(3), 3–11. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-3-11

Article received: 06/14/2026; accepted: 10/15/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Молодежь рассматривается как ключевой фактор развития креативной экономики во всем мире. Для нее создается специальная среда и оказывается государственная поддержка как на федеральном, так и на региональном уровнях. Предпринимательские инициативы молодых зарождаются благодаря творческим инкубаторам, лабораториям, различным конкурсам. Они развиваются в пространствах креативных кластеров, придающих импульс городскому развитию за счет интеграции идей социокультурных преобразований в практическую

сферу. Важными прикладными задачами в данном контексте являются поиск практических механизмов интеграции талантов и инициатив в креативную экономику как сферу их реализации; выявление и критическая оценка форм и методов вовлечения молодых горожан в преобразование городской среды как пространства повседневного комфорта.

В этом контексте студенческие экспедиции выступают как формат проектной молодёжной активности. Они организуются путём погружения участников на определённый период в исследуемую среду, что позволяет её детально изучить. Экспедиции являются одним из ключевых инструментов развития молодёжных инициатив и практико-ориентированного вовлечения студентов и молодых специалистов в процессы трансформации городской среды.

В рамках современных подходов к культурному и территориальному развитию они рассматриваются не только как образовательные или исследовательские форматы, но и как механизм интеграции молодёжного потенциала в реальные проекты ревитализации и реновации пространств, утративших прежние функции и смыслы. С одной стороны, такие экспедиции обеспечивают включение участников в полевой исследовательский и проектный контекст, где происходит знакомство с различными моделями креативных кластеров, культурных институций и городских инициатив. С другой стороны, они создают условия для соавторства молодёжи в разработке новых культурных продуктов, сценариев использования пространств и моделей взаимодействия с локальными сообществами. Таким образом, формируется не только образовательный, но и проектно-преобразующий эффект.

Проблемы творческих экспедиций исследуются в различных странах с разных аспектов, преимущественно как формы практического обучения, способствующие реализации студенческого потенциала, как отмечали исследователи Т. Стотт, П. Аллисон, Й. Фелтер и С. Беамес [1].

А. Муфф, А. Кохен и Т. Ношовская, по результатам проведённого исследования, разработали модели молодёжного участия в творческих экспедициях – от «исполнителей» до «соавторов изменений» [2].

С. Греене и М. Хилл выделяют следующие практики участия в творческих проектах: от создания молодыми людьми оригинальных данных посредством фотографии, рисунка, поэзии до их вовлечения в разработку, проведение, анализ и распространение результатов исследований [3, с. 1–22].

Исследователи К. Сраббе, О. Нусок, А.М. Краехе и А. Кампос анализируют особенности молодёжной креативной агентности и соучастия в создании культурных практик, подчёркивая значимость исследования специфики молодёжной креативности как формы самовыражения, риска и идентичности [4; 5].

Уральские социологи Я.В. Дидковская, Ю.Р. Вишневский, О.В. Нотман рассматривают молодёжные креативные локальности как объект социологических исследований [6].

В работе С. Хесселс и Л. Шине студенческие экспедиции анализируются как художественно-исследовательские практики в «экстремальных» условиях [7].

Уральские исследователи отмечают, что в последние десятилетия происходит осознание необходимости более инклюзивных методов вовлечения молодёжи в творческие инициативы различного типа [8].

Социологи Кузбасса Е.А. Кранзеева и С.С. Гиль подчёркивают в образовательной практике важность новых направлений, требующих смещения баланса власти и активности в сторону обучающегося [9].

Л.Е. Петрова отмечает изменение ракурса внимания исследователей к культурным пространствам и институциям в контексте переосмысления наследия и преобразования пространств в более современные по форме и содержанию [10].

Краткий анализ исследовательского поля данной проблемы демонстрирует, что студенческие экспедиции представляют собой мобильные практики коллективного исследования и формирования культурно-социального опыта, часто основанные на самоорганизации, участии и вовлечённом взаимодействии с пространством. Анализ подобных экспедиций находится на пересечении различных исследовательских направлений: experiential learning (экспедиции как опыт), youth agency (молодёжная креативная агентность), creative urban practices (креативные городские практики), participatory research (партисипаторные исследования и совместное производство знания).

В рамках данного исследования авторы анализируют кейс студенческой экспедиции, реализованной Свердловской областной общественной организацией «Уральский клуб нового образования» в рамках проекта «Молодёжное бюро «5 этаж», получившего поддержку Президентского фонда культурных инициатив. Целью данного анализа является оценка условий формирования опыта участия молодёжи в развитии творческого пространства, ориентированного на развитие самих студентов.

Цель настоящей статьи заключается в выявлении механизмов формирования опыта участия творческой молодёжи в студенческой экспедиции и определении её роли как инструмента вовлечения молодых людей в процессы исследования, интерпретации и соучастного преобразования креативных территорий.

Материалы и методы

Эмпирическая база исследования представлена культурно-технологической экспедицией «Молодёжное бюро «5 этаж», проведённой в 2025 году на территории Свердловской области с целью изучения практик развития креативных кластеров.

В экспедиции приняли участие 18 студентов различных профилей подготовки из 15 городов Российской Федерации, отобранные в рамках межуниверситетской программы «Открываем Россию заново».

Описание кейса экспедиции. Экспедиция продолжалась 7 дней. На первом этапе участники посетили

креативные кластеры Екатеринбурга, Сысерти, Арамиля и посёлка Черноисточинск. В ходе посещения студенты ознакомились с деятельностью креативных пространств, музеев, арт-резиденций и культурно-образовательных инициатив.

Основной площадкой экспедиции выступил креативно-производственный кластер «Хлебозавод № 6», где на втором этапе осуществлялась коллективная разработка музейных, образовательных и экскурсионных продуктов. Участники самостоятельно выбирали культурно-историческую основу, включая архивные данные, фото- и видеоматериалы.

Молодёжные проектные команды, объединившие будущих культурологов, дизайнеров, переводчиков и инженеров, разработали различные креативные решения, которые могут быть применены в творческом пространстве и в рамках мероприятий кластера.

В ходе работы были подготовлены материалы для музейного пространства, создана цифровая экспозиция, разработаны интерактивные мастер-классы в концепции «Музея прошлого, настоящего и будущего хлебозавода». Студенты также разработали сценарии экскурсий по территории кластера и его резидентам в рамках реализации проекта «Молодёжное бюро «5 этаж», получившего поддержку Президентского фонда культурных инициатив.

Проект был отобран для оценки его социокультурного воздействия и получил исследовательскую поддержку АНО «Эволюция и филантропия» в рамках исследовательской инициативы «Яркие краски креативных индустрий».

Для изучения опыта участия молодежи в творческой экспедиции были проведены четыре групповых интервью (фокусированные групповые дискуссии) с участниками проекта. Интервью были организованы после завершения основных этапов полевой и проектной работы и направлены на выявление восприятия участниками целей и содержания экспедиции, полученного опыта, механизмов вовлечения в проектную деятельность, а также представлений о роли молодежи в развитии креативных территорий. Общий текст транскрибированных интервью – 74 тыс. знаков.

Обработка и анализ эмпирических данных осуществлялись в логике методологии обоснованной теории (Grounded Theory), разработанной Б. Глейзер и А. Страусс и впоследствии развитой К. Чармаз. Анализ проводился поэтапно и включал процедуры открытого, осевого и селективного кодирования. На этапе открытого кодирования выделялись первичные смысловые единицы, отражающие значимые аспекты опыта участников. В ходе осевого кодирования выявлялись связи между категориями, характеризующими образовательные, профессиональные, коммуникативные и ценностные эффекты участия в экспедиции. На этапе селективного кодирования осуществлялась интеграция категорий вокруг центральной темы исследования – роли студенческой экспедиции как механизма вовлечения творческой молодежи в процессы исследования, осмысления и преобразования креативных территорий.

Анализ интервью позволяет выявить не только оценку экспедиции, но и более глубокий аспект: молодёжь трансформируется из потребителя культурного пространства в его соразработчика через механизмы погружения, совместного творчества и проектной деятельности.

Осевое кодирование представляет собой процесс объединения открытых кодов в более крупные категории. Данный метод позволяет систематизировать полученные данные и выявить ключевые паттерны восприятия участниками экспедиционного опыта.

Результаты

Концептуализация молодежного участия как соваторства культурного пространства креативных кластеров

Использование обоснованной теории в качестве инструмента анализа данных позволило на последнем этапе перейти к процедуре концептуализации в рассмотрении молодежного участия как соавторства культурного пространства креативных кластеров. Концептуализация базировалась на шести выделенных смысловых категориях, которые представлены в таблице 1.

На этапе селективного кодирования была выделена центральная категория: «Молодежь как соавтор культурного пространства через практики совместного проектирования и освоения городской среды». Все остальные категории формируются вокруг неё:

1. Погружение в опыт других пространств как механизм обучения.
2. Формирование насмотренности и понимания возможностей.
3. Совместное творчество как способ производства идей и обмен компетенциями.
4. Пространство как ресурс самореализации, создание собственных проектов.
5. Сообщество как условие развития пространства.
6. Молодежь становится соавтором культурного пространства.
7. Профессиональное и личностное развитие участников.
8. Переосмысление городской среды: экспедиция меняет представления молодежи о городе и его культурном потенциале.

Применение качественной стратегии исследования позволило реконструировать субъективный опыт участников экспедиции и выявить ключевые эффекты творческих экспедиций в качестве формы молодежного участия в развитии креативных кластеров и городских пространств.

Молодежь как соавтор культурного пространства: от наблюдения к проектированию

Анализ групповых интервью показал, что ключевой особенностью студенческой экспедиции стало

Таблица 1 — Смысловые категории в концептуализации молодежного участия

Категория	Коды	Интерпретация
1. Погружение как механизм обучения	насмотренность; изучение успешных практик; посещение кластеров; экспертные встречи; ознакомительный этап перед проектированием	Участники рассматривают экспедицию как образовательный процесс, основанный на непосредственном знакомстве с действующими креативными пространствами
2. Совместное творчество как способ производства идей	междисциплинарность; обмен навыками; мозговые штурмы; работа в мини-командах; коллективное обсуждение	Новые решения возникают благодаря взаимодействию участников с различными профессиональными компетенциями
3. Пространство как ресурс самореализации	комфортная среда; возможность проявить инициативу; желание вернуться; собственные проекты; развитие творческого потенциала	Кластер воспринимается как площадка для реализации личных и групповых инициатив
4. Формирование профессиональной идентичности	выбор профессии; развитие компетенций; интерес к дизайну; интерес к туризму; работа в креативных индустриях	Участие в экспедиции влияет на профессиональное самоопределение молодежи
5. Сообщество как условие развития пространства	новые резиденты; взаимодействие со школьниками и студентами; приток новых участников; кадровое развитие; коммуникация и продвижение	Жизнеспособность пространства связывается прежде всего с активностью сообщества
6. Переосмысление городской среды	новая оптика восприятия города; промышленное наследие; креативные кластеры как точки притяжения; локальная идентичность; культурное развитие территории	Экспедиция меняет представления молодежи о городе и его культурном потенциале

включение участников не только в процесс знакомства с креативными пространствами региона, но и в непосредственное проектирование новых культурных продуктов для кластера. Именно сочетание исследовательского и проектного этапов позволило участникам воспринимать себя не как посетителей пространства, а как его соавторов.

Практически все информанты подчеркивали важность предварительного погружения в опыт других территорий. Знакомство с креативными кластерами Сысерти, Черноисточинска и Екатеринбурга представлялось им необходимым условием последующей проектной деятельности. Участники отмечали, что сначала происходило накопление опыта и формирование «насмотренности», а уже затем разработка собственных решений для Хлебозавода № 6: «*Сначала происходит ознакомительный блок, и после этого ознакомительного блока вы анализируете то, что вы посмотрели, и находите тому, что вы увидели, какое-то прикладное значение в том поле, где работаете уже непосредственно вы*»[1].

По мнению респондентов, такой формат оказался значительно продуктивнее прямого включения в проектную работу без предварительного знакомства с существующими практиками: «Мы анализировали различные модели, различные интерактивы и так далее, чтобы понимать, на что мы опираемся в разработке собственных продуктов».

Экспедиция способствовала формированию нового взгляда на культурные пространства как на объекты, которые могут создаваться и развиваться самими участниками. В интервью неоднократно подчеркивалось, что наиболее ценным опытом стали встречи с инициаторами и руководителями креативных кластеров.

[1] Здесь и далее курсивом в кавычках даны цитаты из групповых фокусированных интервью, соблюдена лексика участников обсуждения.

«*Наверное, это поездки, именно выездные экскурсии с возможностью посмотреть и не просто посмотреть, а именно еще и пообщаться с экспертами, которые этими кластерами занимаются*».

«*Меня очень вдохновляли люди, которые здесь все делают. Мы ездили в Сысерть, где можно увидеть, как один человек меняет пространство вокруг себя какими-то титаническими усилиями*».

Особое впечатление на участников произвели истории людей, которые самостоятельно инициировали развитие локальных культурных пространств. Такие примеры становятся доказательством того, что отдельный человек способен становиться агентом территориальных изменений.

«*Вдохновляют как раз люди. Мы встретили очень интересных искусствоведов, директоров креативных пространств. Они вдохновляют своей энергией*».

«*Они вообще не сдаются*».

«*Мы подумали, какие они монолитные в своей стойкости за это пространство, которым они управляют*».

В результате знакомства с подобными практиками у участников возникало ощущение собственной потенциальной субъектности и способности инициировать изменения в культурной среде.

Важным условием формирования такого опыта стала коллективная проектная работа. Анализ интервью показывает, что одной из ключевых ценностей экспедиции респонденты называют именно междисциплинарное взаимодействие.

Участники представляли различные направления образовательной подготовки – туризм, музейное дело, дизайн, программирование и 3D-моделирование, журналистику, психологию, организацию мероприятий, что обеспечивало разнообразие компетенций внутри команды.

«*У нас разные здесь специальности*».

«*Кто-то занимается 3D-моделированием, кто-то уже знаком, как делать квесты, экскурсии*».

«*Мы сможем преобразовать и сделать какой-то новый продукт совместными усилиями*».

При этом междисциплинарность воспринималась не только как организационный принцип работы, но и как механизм взаимного обучения:

«*Мы сейчас живем в таком мире, когда без междисциплинарных навыков и обмена опытом просто невозможно существовать*».

«*Меня, например, научили пользоваться приложением для дизайна буквально пару дней назад. Первый раз за него села, и сегодня у меня уже есть готовый задизайненный продукт*».

Участники считали, что естественной формой реализации творческого потенциала является коллективная деятельность. Даже индивидуальные задачи осмыслялись через вклад в общий результат:

«*Когда ты работаешь над таким проектом, ты всегда работаешь в группе*».

«*Даже если у тебя только твоя задача, ты всё равно делаешь её во благо кому-то*».

«*Твой материал потом заполняет общую концепцию*».

Особое место в интервью занимает описание коллективного творческого процесса. Участники неоднократно подчеркивают эффективность мозговых штурмов и групповых обсуждений: «*Брейнштормы – это кладезь*».

По мнению студентов, именно совместное обсуждение позволяет выйти за рамки индивидуального опыта и сформировать новые идеи. Один из респондентов характеризует этот процесс следующим образом: «*Когда ты сидишь с людьми, которые накидывают идеи, это очень творческий процесс. Ты слышишь идеи других людей и развиваешь собственное креативное мышление*». Другой участник определяет мозговой штурм как наиболее эффективный формат работы, в котором «*любые идеи сбрасываются в общий пул, а потом на них наращиваются новые смыслы и рождаются полноценные концепции*».

Таким образом, совместное проектирование выступало не просто способом организации работы, а механизмом коллективного производства новых культурных решений.

Важным результатом участия в экспедиции стало появление у молодежи ощущения причастности к развитию пространства и желания продолжать взаимодействие с ним после завершения проекта. «*Мы однозначно будем следить за судьбой этого пространства*».

Показательно, что многие респонденты выражали желание вернуться в пространство уже в качестве инициаторов собственных проектов. При этом речь идет не только о реализации конкретных идей, но и о более широком стремлении участвовать в развитии креативной инфраструктуры. Один из участников отмечает: «*Если бы я жила в Екатеринбурге, то безусловно сюда вернулась бы и предложила свои идеи*». Другой респондент говорит о необходимости сначала подготовить качественный проект, поскольку «*Хлебозавод постоянно развивается и придумывает что-то новое*».

Отдельное направление анализа связано с представлениями участников о факторах успешного развития креативного пространства. Практически все респонденты подчеркивали, что ключевым ресурсом являются люди и сообщество. Успешность пространства связывается не столько с материальной инфраструктурой, сколько с наличием активных участников, готовых инициировать новые проекты и поддерживать существующие инициативы.

Участники неоднократно указывали на необходимость постоянного притока новых резидентов, партнеров и посетителей. По их мнению, важную роль играют коммуникационная открытость и работа с различными аудиториями. Среди наиболее часто упоминаемых условий развития назывались продвижение в социальных сетях, взаимодействие со школьниками и студентами, проведение экскурсий, мастер-классов и дней открытых дверей.

Показательно, что респонденты практически единодушно рассматривают пространство как потенциальную точку притяжения для самых разных социальных групп. В интервью упоминаются молодежь, школьники, семьи с детьми, представители креативных профессий, предприниматели, инженеры, художники и дизайнеры. Один из участников подчеркивает: «*Каждая группа может найти здесь что-то свое*».

Характерно, что респонденты предлагали для их активностей не абстрактные идеи, а вполне конкретные направления развития: образовательные программы, иммерсивные экскурсии, кинопоказы, школу креативных индустрий, архитектурные лекции, инклюзивные проекты, фестивали, арт-резиденции и творческие лаборатории.

Проведенные интервью демонстрируют важный эффект студенческой экспедиции: молодежь начинает воспринимать культурное пространство не как готовую инфраструктуру потребления досуга, а как открытую площадку для собственных инициатив. Участники переходят от позиции аудитории к позиции соавторов, способных предлагать новые смыслы, форматы и проекты для развития территории. Именно этот переход можно рассматривать в качестве центрального механизма формирования молодежной субъектности в креативных кластерах.

Значимой категорией исследования стала профессиональная и личностная трансформация участников. Интервью показывают, что участие в экспедиции способствовало уточнению профессиональных интересов и карьерных планов. Для части респондентов экспедиция стала стимулом для дальнейшего развития в выбранной сфере деятельности. Так, одна из участниц отмечает: «*Поработав здесь, захотелось больше развивать графический дизайн*». Другой участник говорит о том, что у него «*укоренилась идея работать дальше в сфере туризма*». Еще одна респондентка подчеркивает: «*Я убедилась, что занимаюсь своим делом, что мне хочется продолжать творить и развиваться дальше*».

При этом важным результатом становится не только профессиональное самоопределение, но и изменение взгляда на городскую среду. Участники неоднократно отмечают, что после экспедиции начали иначе воспринимать города и культурные пространства. Один из респондентов говорит о появлении «новой оптики», позволяющей видеть потенциал развития территорий через креативные проекты. Другой отмечает: «*Теперь, когда мы будем приезжать в другие города, мы будем искать там креативные пространства*». Таким образом, опыт участия в экспедиции становится инструментом формирования нового способа восприятия городской среды.

Обсуждение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что творческая экспедиция представляет собой не только образовательный или культурно-досуговый формат, но и эффективный механизм вовлечения молодежи в процессы изучения и преобразования территорий. В отличие от традиционных экскурсионных и образовательных практик, экспедиционный формат предполагает активное включение участников в исследовательскую, проектную и коммуникационную деятельность, связанную с осмыслением локального культурного наследия и разработкой новых сценариев развития территории.

Анализ интервью показал, что формирование опыта участия творческой молодежи в студенческой экспедиции обеспечивается несколькими взаимосвязанными механизмами.

Во-первых, через непосредственное погружение в локальный контекст и взаимодействие с создателями креативных пространств происходит освоение территории как культурного и социального ресурса.

Во-вторых, участие в коллективной проектной работе способствует переходу от позиции внешнего наблюдателя к позиции соавтора и участника преобразований.

В-третьих, совместное создание музейных, образовательных и экскурсионных продуктов формирует опыт ответственности за результаты деятельности и развивает навыки междисциплинарного взаимодействия.

Исследование также показало, что студенческая экспедиция выполняет функцию интерпретации территории. В проектной работе команды студентов выбирали культурно-историческую основу своих творческих решений, дорабатывали и интерпретировали материалы для подготовки контента, музейных объектов, ориентированных на разные целевые группы посетителей кластера. Участники не только знакомятся с существующими объектами культурного наследия и креативными инициативами, но и включаются в процесс переосмысления их значения для местного сообщества и потенциальных посетителей. Благодаря этому территория начинает восприниматься не как совокупность объектов, а как пространство смыслов, историй и возможностей для дальнейшего развития.

Полученные результаты позволяют рассматривать студенческие экспедиции в роли перспективного инструмента соучастного проектирования креативных территорий. Их значимость заключается в создании условий для формирования молодежной субъектности, развития проектных компетенций и включения молодых людей в процессы сохранения, интерпретации и актуализации культурного наследия. В этом контексте студенческие экспедиции творческой тематики могут выступать одним из механизмов развития креативных индустрий и повышения вовлеченности молодежи в преобразование городской и региональной среды.

Результаты исследования согласуются с современными подходами к пониманию молодежной субъектности, в рамках которых молодые люди рассматриваются не становятся объектами воспитательного воздействия. На это указывают, в частности, Е.А. Кразеева и С.С. Гиль [9]. Исследование подтверждает выводы С. Несселс, Л. Шине и С. Кампоса о том, что молодежь может являться самостоятельным актором социальных и культурных изменений [1; 5]. Анализ интервью показал, что участие в экспедиции сопровождалось формированием у участников чувства сопричастности к судьбе исследуемых территорий, что подчеркивалось в исследовании российских социологов Я.В. Дидковской и др. [6]. Нашел подтверждение в нашем исследовании и вывод С. Несселс и Л. Шине о том, что у молодых людей через проектную деятельность происходит осознание собственной способности влиять на процессы преобразования пространств [7].

Особый интерес представляет выявленная связь между исследовательской и творческой составляющими экспедиции. Погружение в локальный контекст, знакомство с историей места, его культурными инициативами и сообществами выступало не только источником новых знаний, но и стимулом для создания собственных проектов и интерпретаций. Этот факт позволяет видеть в творческой экспедиции механизм преобразования культурного наследия в актуальный ресурс развития территории посредством молодежного участия.

Показательно, что в анализируемом кейсе объектом исследования стал креативно-производственный кластер, возникший на базе индустриального объекта – территории хлебокомбината. В этом контексте экспедиция выступила посредником между прошлым и будущим территории. Участники не только изучали историю пространства, но и разрабатывали новые способы ее представления через цифровые экспозиции, музейные практики и экскурсионные сценарии. Таким образом, молодежь включалась в процесс переосмысления индустриального наследия и формирования новых культурных смыслов.

В более широком контексте результаты исследования позволяют рассматривать студенческие экс-

педиции в качестве перспективного инструмента развития креативных территорий и креативных индустрий. Они способствуют не только приобретению участниками новых компетенций, но и формированию устойчивых связей между молодежными сообществами, культурными институциями и локальными инициативами. Благодаря этому экспедиции могут выполнять функцию площадки для формирования кадрового и проектного потенциала территорий, ориентированных на развитие культуры и креативной экономики.

Представленный кейс и его интерпретация демонстрируют практическую применимость формата студенческих экспедиций для развития творческих пространств. Данный формат рекомендуется к внедрению в креативных кластерах и музейных пространствах при условии интеграции в него следующих компонентов: этапы исследовательского погружения молодёжи в культурно-исторический контекст территории; анализ социокультурной проблематики; вовлечение в проектную командную работу.

Такой подход позволит творческим пространствам выстроить эффективную коммуникацию с различными целевыми аудиториями на языке творческой молодёжи, найти инновационные решения для развития учреждений сферы культуры, усовершенствовать механизмы взаимодействия с различными сообществами.

Вместе с тем исследование имеет определённые ограничения. Выводы базируются на анализе единичного кейса и отражают опыт конкретной группы участников, задействованных в работе на территории Свердловской области. Дальнейшее развитие темы потребует: проведение сравнительных исследований различных форматов студенческих экспедиций; изучение долгосрочных эффектов участия молодёжи в подобных проектах; анализ влияния экспедиций на профессиональные траектории участников; оценку воздействия на гражданскую активность молодёжи; исследование степени вовлечённости молодых специалистов в развитие территорий.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Stott, T., Allison, P., Felter, J., & Beames, S.** (2013). Personal development on youth expeditions: a literature review and thematic analysis. Leisure Studies, 34(2), 197–229. https://doi.org/10.1080/02614367.2013.841744

[2] **Muff, A., Cohen, A., & Hoshovsky, T.** (2025). From Being a Workforce to Agents of Change: An Interpretive Meta-ethnography of Different Approaches to Participatory Research With Young People. Review of Educational Research, 95(4), 862–896. https://doi.org/10.3102/00346543241255625

[3] **Greene, S., & Hill, M.** (2005). Researching Children's Experience: Methods and Methodological Issues. In S. Greene, & D. Hogan (Eds.) Researching Children's Experience: Approaches and Methods (pp. 1–21). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781849209823

[4] **Crabbe, K., Husok, O., & Kraehe, A. M.** (2022). Youth Creative Agency Toward Art Museum Futurity: Re-imagining Inclusive Practices Through Youth Participatory Action Research. Journal of Museum Education, 47(1), 59–70. https://doi.org/10.1080/10598650.2021.1969857

[5] **Campos, R.** (2013). Graffiti Writer as Superhero. European Journal of Cultural Studies, 16(2), 155–170. https://doi.org/10.1177/1367549412467177

[6] **Дидковская Я. В., Вишневский Ю. Р., Нотман О. В.** Молодежные креативные локальности как объект социологического исследования // Социологические исследования. 2025. № 3. С. 53-64. DOI 10.31857/s0132162525030052. EDN JNTYMS.

[7] **Hessels, S., & Shine, L.** (2021). Extreme Environments: An Educational Framework for Arts-Based Field Research. Social Science Information, 60(4), 583–609. https://doi.org/10.1177/05390184211054295

[8] **Черникова-Бука М., Певная М. В., Шуклина Е. А.** Участие студенчества в социокультурном развитии города: проблемы социокультурной субъектности (на материалах международного исследования) // Социологические исследования. 2022. № 5. С. 101-113. DOI 10.31857/s013216250018512-6. EDN QYIQVB.

[9] **Кранзеева Е. А., Гиль С. С.** Жизненный путь студента в университете: структурирование и навигация // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2024. № 1 (53). С. 90-96. DOI 10.54509/22203036_2024_1_90. EDN GAXGSZ.

[10] **Петрова Л. Е.** Идентичность в типовом. Прошлое, настоящее и будущее системы домов и дворцов культуры в России как повод для социокультурного проектирования // Управление культурой. 2022. № 1 (1). С. 57-62. EDN CWPLOR.

REFERENCES

[1] **Stott, T., Allison, P., Felter, J., & Beames, S.** (2013). Personal development on youth expeditions: a literature review and thematic analysis. *Leisure Studies*, *34*(2), 197–229. https://doi.org/10.1080/02614367.2013.841744

[2] **Muff, A., Cohen, A., & Hoshovsky, T.** (2025). From Being a Workforce to Agents of Change: An Interpretive Meta-ethnography of Different Approaches to Participatory Research With Young People. *Review of Educational Research*, *95*(4), 862–896. https://doi.org/10.3102/00346543241255625

[3] **Greene, S., & Hill, M.** (2005). Researching Children's Experience: Methods and Methodological Issues. In S. Greene, & D. Hogan (Eds.) *Researching Children's Experience: Approaches and Methods* (pp. 1–21). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781849209823

[4] **Crabbe, K., Husok, O., & Kraehe, A. M.** (2022). Youth Creative Agency Toward Art Museum Futurity: Re-imagining Inclusive Practices Through Youth Participatory Action Research. *Journal of Museum Education*, *47*(1), 59–70. https://doi.org/10.1080/

10598650.2021.1969857
[5] **Campos, R.** (2013). Graffiti Writer as Superhero. *European Journal of Cultural Studies*, *16*(2), 155–170. https://doi.org/10.1177/1367549412467177
[6] **Didkovskaya, Ya. V., Vishnevsky, Yu. R., & Notman, O. V.** (2025). Youth Creative Localities as an Object of Sociological Research. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (3), 53–64. https://doi.org/10.31857/s0132162525030052
[7] **Hessels, S., & Shine, L.** (2021). Extreme Environments: An Educational Framework for Arts-Based Field Research. *Social Science Information*, *60*(4), 583–609. https://doi.org/10.1177/05390184211054295
[8] **Chernikova-Buka, M., Pevnaya, M. V., & Shuklina, E. A.** (2022). Students' Participation in the Socio-Cultural Development of the City: Socio-Cultural Agency Issues (International Research Perspectives). *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (5), 101–113. https://doi.org/10.31857/s013216250018512-6
[9] **Kranzeeva, E. A., & Gil, S. S.** (2024). Life Path of a Student at the University: Structuring and Navigation. *Professional Education in Russia and Abroad*, (1), 90–96. https://doi.org/10.54509/22203036_2024_1_90
[10] **Petrova, L. E.** (2022). Identity in Typical. The Past, Present and Future of the System of Houses and Palaces of Culture in Russia as an Occasion for Socio-Cultural Design. *Managing of Culture*, (1), 57–62. https://elibrary.ru/cwplor

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Шуклина Елена Анатольевна – доктор социологических наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); e.a.shuklina@urfu.ru. ORCID: 0000-0001-6478-4332, SPIN: 1190-6779.

Певная Мария Владимировна – доктор социологических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *заведующий кафедрой социологии и технологий государственного и муниципального управления* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); m.v.pevnaya@urfu.ru. ORCID: 0000-0003-3591-1181, SPIN: 6641-3094.

Закирова Ирина Линовна – Свердловская областная общественная организация «Уральский клуб нового образования» — *исполнительный директор* (620000, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 5); ukno@list.ru.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Шуклина Е. А. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, доработка и редактирование; **Певная М. В.** – получение финансирования, общее руководство, доработка и редактирование; **Закирова И. Л.** – идеи и концепция, обеспечение ресурсами, проверка достоверности, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Elena A. Shuklina – Dr. Sci. (Sociology), Full Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *professor at the Department of Sociology and Public Administration Technologies* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); e.a.shuklina@urfu.ru. ORCID: 0000-0001-6478-4332, SPIN: 1190-6779.

Mariya V. Pevnaya – Dr. Sci. (Sociology), Associate Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *head of the Department of Sociologyand Public Administration Technologies* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); m.v.pevnaya@urfu.ru. ORCID: 0000-0003-3591-1181, SPIN: 6641-3094.

Irina L. Zakirova – Sverdlovsk Regional Public Organization "Ural Club of New Education" — *executive director* (5, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620000, Russian Federation); ukno@list.ru.

AUTHORS' CONTRIBUTIONS

E. A. Shuklina – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, methodology, writing – review & editing; **M. V. Pevnaya** – funding acquisition, supervision, writing – review & editing; **I. L. Zakirova** – conceptualization, resources, validation, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Authors declare no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-12-21
EDN: JQAENG

ВАК: 5.4.6
ГРНТИ: 04.51.51
УДК: 316.7:069(470.54)

Check for updates

МУЗЕИ ДЛЯ СЕМЬИ: СЕМЕЙНОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Багирова А. П.[1], **Быкова С. Е.**[1], **Лю Я.**[1], **Третьяков А. А.**[1]
[1] Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Россия, Екатеринбург)

АННОТАЦИЯ

В свете государственных приоритетов в отношении семьи и рождаемости работа учреждений культуры с семейной аудиторией становится особенно актуальной. Учитывая, что участие музеев в реализации культурной политики государства в аспекте семейно-ориентированных практик на настоящий момент изучено недостаточно, мы делаем попытку восполнить этот пробел, рассматривая музеи сквозь линзу потенциальных акторов семейной политики. В спектр возможных инструментов реализации музеями семейно-ориентированной деятельности включены программы для семей, ценовая семейно-ориентированная политика, бесплатный доступ для многодетных семей, удобный для семей с детьми график работы.

Эмпирическая часть реализована в два этапа: 1) контент-анализ сайтов и пабликов в социальных сетях музеев Свердловской области (204 музея); 2) наблюдение, проведенное в пяти музеях Екатеринбурга. Нами разрабатывались: 1) карта контент-анализа, включившая параметры графика работы, стоимости билетов, наличия льгот для различных категорий посетителей, бесплатного посещения для многодетных семей, семейных тарифов и программ; 2) карта наблюдения, в которой отмечались поведенческие паттерны семейных посетителей, особенности среды с точки зрения ее приспособленности для детей, возможности музейного пространства для семейного взаимодействия.

Результаты показали не повсеместный характер указания на сайтах бесплатности посещения многодетным семьям, низкую представленность семейных тарифов в музеях области, ограниченное предложение музеями программ для семей и среднюю семейноориентированность при организации графика работы. Наблюдение в пяти музеях Екатеринбурга показало, что существующая инфраструктура далека от ситуации приспособленности среды музея к приему посетителей с детьми разного возраста.

Все это может говорить о том, что музеи региона в работе с семейной аудиторией делают акцент прежде всего на предписанный законодательством инструмент бесплатного посещения для многодетных семей, а более сложные форматы работы (семейный билет, специальные семейные программы) не используют. Поддержка семей с детьми в музеях региона носит скорее льготный, чем программно-ориентированный характер; целенаправленных мероприятий, рассчитанных на вовлечение и удержание семейной аудитории, в подавляющем большинстве учреждений не предусмотрено.

Результаты нашего исследования дают информацию о возможностях расширения взглядов населения на музей как формат привычного семейного досуга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: учреждение культуры, музей, семейный посетитель, семейная программа, семейно-ориентированный музей, культурная политика, семейноцентричность, поддержка семьи

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Багирова А. П., Быкова С. Е., Лю Я., Третьяков А. А. (2026). Музеи для семьи: семейноцентричный подход в сфере культуры на примере Свердловской области. *Управление культурой*, 5(3), 12–21. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-12-21

Статья поступила: 02.07.2026; принята: 20.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Багирова А. П., Быкова С. Е., Лю Я., Третьяков А. А., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

MUSEUMS FOR FAMILIES: A FAMILY-CENTERED APPROACH IN THE CULTURAL SECTOR (THE CASE OF SVERDLOVSK OBLAST)

Bagirova A. P.[1], Bykova S. E.[1], Liu Ya.[1], Tretyakov A. A.[1]
[1] Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russian Federation)

ABSTRACT

In light of government priorities concerning families and birth rates, the engagement of cultural institutions with family audiences has become particularly important. Given that the role of museums in implementing government cultural policy through family-oriented practices remains understudied, this study seeks to address this gap by examining museums as potential actors in family policy. Potential tools for implementing family-oriented practices in museums include programs for families, family-oriented pricing policies, free admission for large families, and opening hours that accommodate families with children.

The empirical study was conducted in two stages: (1) a content analysis of the websites and social media pages of museums in Sverdlovsk Oblast (204 museums); and (2) observations conducted at five museums in Yekaterinburg. We developed (1) a content analysis coding sheet covering opening hours, ticket prices, discounts for different visitor categories, free admission for large families, family ticket options, and family programs; and (2) an observation protocol documenting behavioral patterns among family visitors, the extent to which the environment was adapted to children, and opportunities for family interaction within museum spaces.

The results showed that museum websites did not consistently indicate whether large families were eligible for free admission, family ticket options were uncommon across the region's museums, family programs were limited, and opening hours were moderately family-friendly. Observations at five museums in Yekaterinburg revealed that the existing infrastructure was far from adequately accommodating visitors with children of different ages.

Taken together, these findings suggest that, in engaging family audiences, museums in the region focus primarily on the provision of free admission for large families, as required by law, while employing more complex formats, such as family tickets and specialized family programs, less frequently. Support for families with children in the region's museums is characterized more by preferential benefits than by program-oriented approaches. The vast majority of institutions have no targeted initiatives designed to engage family audiences and encourage their continued participation.

The findings provide insights into opportunities to broaden public perceptions of museums as a familiar option for family leisure.

KEYWORDS: cultural institution, museum, family visitor, family program, family-oriented museum, cultural policy, family-centricity, family support

FOR CITATION: Bagirova, A. P., Bykova, S. E., Liu, Ya., & Tretyakov, A. A. (2026). Museums for Families: A Family-Centered Approach in the Cultural Sector (The Case of Sverdlovsk Oblast). *Managing of Culture*, *5*(3), 12–21. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-12-21

Article received: 07/02/2026; accepted: 10/20/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Актуальность исследования обусловлена вниманием государства к поддержке семьи и укреплению традиционных семейных ценностей. Согласно утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.03.2025 № 615-р Стратегии действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года, «сегодня Российская Федерация является мировым идеологическим центром поддержки традиционных духовно-нравственных ценностей, среди которых особая роль отведена традиционным семейным ценностям. В Российской Федерации крепкая семья находится под особой охраной и защитой со стороны общества и государства»[1].

Принцип семейноцентричности объявлен ключевым для формирования национальных проектов и программ. Председатель Совета Федерации В.И. Матвиенко отметила, что «принцип семейноцентричности должен стать мерилом всех принимаемых государ-

[1] Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года (в редакции Распоряжения Правительства Российской Федерации от 30.04.2026 № 1020-р).

ственных решений»[2]. Сегодня вопрос о реализации этого принципа стоит перед всеми отраслями и сферами общественной жизни. Так, например, в октябре 2025 года Министерство транспорта Российской Федерации приняло пакет методических рекомендаций, направленных на внедрение принципа семейноцентричности во все сферы транспортной отрасли[3]. Это предполагает создание комфортной среды для пассажиров с детьми, а также для работников транспортной сферы и студентов транспортных вузов, которые являются родителями.

Социологи и демографы уже много лет обращают свое внимание на изучение возможностей для реализации данного принципа в разных отраслях и сферах жизнедеятельности. Так, например, существуют исследования информационной среды, сопровождающей демографическую политику [1], становления в России корпоративной демографии, направленной на поддержку бизнесом семей сотрудников [2], исследования возможностей включения сферы высшего образования в демографическую повестку [3], взаимосвязи отрасли жилищного строительства с демографической динамикой [4], и др.

Учреждения культуры (в частности, музеи) призваны играть важную роль в нравственном и духовном развитии личности и потенциально могут предоставлять возможность для укрепления семейных ценностей через совместный досуг родителей и детей. Роль музеев определяется в Федеральном законе № 54-ФЗ от 26.05.1996 г. «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». Статья 3 закона гласит, что «музей – некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации, а также для достижения иных целей, определенных настоящим Федеральным законом»[4]. Кроме того, в статье 26 того же Федерального закона установлено, что «музеи в Российской Федерации создаются в форме учреждений для осуществления культурных, образовательных и научных функций некоммерческого характера»[5]. Таким образом, культурная и образовательная функция музея органично встраивается в общую концепцию укрепления духовно-нравственных и семейных ценностей. Музей обладает уникальными возможностями для укрепления внутрисемейных отношений, воспитания эстетического вкуса и формирования общих интересов у детей и взрослых [5, с. 164].

В современном обществе, в свете государственных приоритетов, работа с семейными посетителями становится особенно актуальной. Учитывая культурную и образовательную роль, которые призваны играть музеи, потребность в их рассмотрении сквозь линзу потенциальных акторов семейной политики усиливается.

Ранее российскими учеными предпринимались попытки анализировать деятельность музеев с учетом этих аспектов.

Так, например, шла работа над определением категории «семейная аудитория» музея. С точки зрения О.В. Сидоровой, это «реальные и потенциальные посетители музея, связанные брачными или родственными отношениями разной степени близости» [6, с. 127]. Другие авторы подчеркивают характерные особенности семейной аудитории, состоящие в тесном общении внутри группы в контексте взаимодействия с экспозицией и экскурсоводом: «группа посетителей, связанная семейными узами, группа динамического и диалогического общения не только с музейным педагогом, но и между собой, при этом реагирующая на музейное пространство, на экспонат, на характер и формат диалога»[6]. На примере кейса Музея-института семьи Рерихов (г. Санкт-Петербург) отмечается, что «в процессе совместной игры или решения задач из маршрутного листа по экспозиции музея… удавалось наблюдать, как проходит коммуникация родителя и ребенка, как раскрываются новые черты характера ребенка, и, в конце занятия, родитель и ребенок открывают новые творческие и коммуникативные способности друг в друге» [7, с. 573].

В качестве характерной черты семьи как посетителя музея отмечается тот факт, что семьи с детьми могут возвращаться в музей неоднократно. По мере взросления детей семьи получают возможность по-новому взглянуть на экспозицию, открыть ее для себя с других сторон. Современные родители активно заботятся о развитии ребенка с самого раннего возраста и в ряде случаев воспринимают музей как учреждение, обладающее социально-культурным, научно-просветительским воспитательным потенциалом [8, с. 27]. Проведенные в 2010–2020-х гг. социологические исследования показывают, что семейная аудитория в российских музеях составляет более 25 % посетителей [9, с. 11].

Таким образом, в научной литературе прослеживается тенденция рассматривать семейных посетителей музея как особый тип аудитории, требующей особого подхода и особых методов работы.

Профильная дифференциация работы с семейными посетителями в музеях России произошла в 2000-х гг. [10]. Этому процессу способствовали несколько факторов: во-первых, изменение модели коммуникации музея с аудиторией, относящееся к 1990-м гг.; во-вторых, теоретико-методические наработки специалистов в сфере музейной педагогики, базирующиеся на опы-

[2] Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. URL: http://council.gov.ru/events/news/164920/.
[3] Официальный Интернет-ресурс Министерства транспорта Российской Федерации. URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12230.
[4] О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ.
[5] Там же.
[6] Анализ и интерпретация произведения искусства. Художественное сотворчество : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н. А. Яковлева, Т. П. Чаговец, Е. Б. Мозговая [и др.]. М. : Высшая школа, 2005. 551 с.

те работы советских музеев со школьниками и студентами [11, с. 87].

В то же время, важно признать, что участие музеев в реализации культурной политики государства в аспекте семейно-ориентированных практик на настоящий момент изучено недостаточно, в отличие, например, от культурно-образовательной работы музеев со школьной и студенческой аудиторией. При этом значимость учреждений культуры в реализации государственной семейной политики находит отражение в возможностях организации совместной деятельности родителей и детей. «Различные виды совместной деятельности родителей и детей в музейном пространстве способствуют укреплению внутрисемейных связей, вызывают интерес к национальной культуре, приводят к пониманию преемственности поколений и необходимости сохранения культурно-исторического наследия прошлого» [11, с. 90].

Объектом нашего изучения выступили учреждения культуры Свердловской области конкретного типа – музеи, а предметом – их семейно-ориентированная деятельность. Мы исходили из того, что семейно-ориентированная деятельность учреждений культуры может проявляться в реализации программ для семей, в ценовой политике, направленной на поощрение семейных посещений, предоставлении бесплатного доступа многодетным семьям, а также организации графика работы, удобного для семей с детьми. Целью исследования обозначено привлечение внимания к разработке обоснованных предложений по совершенствованию реализации культурной политики Свердловской области в отношении семей на основе результатов социологического исследования.

Данные и методы

В ходе исследования использовались два эмпирических метода – контент-анализ и наблюдение.

Отбор данных для контент-анализа производился из открытых источников (официальные веб-сайты в сети Интернет и паблики в социальных сетях учреждений культуры Свердловской области). Мы изучили сайты 204 музеев по следующим параметрам: статус музея (муниципальный, областной, государственный, ведомственный или частный), научная работа в музее, график работы, стоимость билетов, наличие льгот для различных категорий посетителей, бесплатного посещения для многодетных семей, семейных тарифов и программ для семей. Сведения, представленные на официальных сайтах или пабликах музеев, были собраны в базу данных и закодированы для дальнейшей обработки в программе *SPSS Statistics*. Далее проводился статистический анализ собранных данных: одномерный (частотное распределение по параметрам) и двухмерный (таблицы сопряженности параметров). Результаты проведенного анализа представлены в виде таблиц и диаграмм.

Метод наблюдения был реализован в пяти музеях Екатеринбурга с целью оценки их семейно-ориентированной инфраструктуры, а также изучения поведения семейных посетителей. Для исследования была разработана карта наблюдения, в которой отмечались основные поведенческие паттерны семейных посетителей, особенности среды с точки зрения ее приспособленности для детей, а также возможности пространства музея для взаимодействия со взрослыми и детьми. К критериям оценки среды как дружественной семьям с детьми относились, в частности, параметры входной группы (доступность входа с точки зрения удобства для детей), наличие музейной навигации для детей – детских карт или схем музеев, понятных детям указателей с пиктограммами, информационной поддержки в виде детских аудиогидов, QR-кодов с детским контентом и др.); оценка пространства экспозиции с точки зрения детской эргономики, зон отдыха и их оснащения, освещения; оценка специализированных детских зон (например, наличие детских интерактивных пространств, отдельной игровой/творческой зоны, оборудования в ней (игрушки, конструкторы, материалы для творчества), тематической связи с экспозицией музея; наличие образовательных элементов (квесты, задания для разных возрастов на стендах, мультимедийные обучающие станции); удобство для детей санитарно-бытовых помещений с точки зрения отдельных туалетных кабинок для детей, высоты раковин, детских сидений на унитазах, пеленальных столиков и комнат матери и ребёнка.

Результаты

В таблице 1 представлены ключевые характеристики собранной и проанализированной нами базы музеев Свердловской области. Данные брались с официальных сайтов музеев в сети Интернет. Всего было проанализировано 204 музея, более половины из которых имеют статус муниципальных, и примерно пятая часть являются частными учреждениями. Каждый третий музей области расположен в Екатеринбурге, каждый четвертый – в малых городах области.

Те или иные льготные тарифы для посетителей предлагают 61,8 % учреждений, при этом специальные тарифы для семей имеются только в 4,9 % музеев. Семейные программы имеются в 17,6 % музеев. На основании Постановления Правительства Российской Федерации № 463 с 9 апреля 2025 г. введено бесплатное посещение музеев для многодетных семей[7]. Проведённое исследование выявило, что информацию о данной возможности размещают на своих официальных веб-сайтах лишь 69,1 % учреждений Свердловской области.

[7] Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2025 г. № 463 «Об утверждении Правил участия организаций, находящихся в ведении федеральных органов исполнительной власти и других федеральных государственных органов, в предоставлении права на бесплатное посещение музеев, парков культуры и отдыха и выставок на территории Российской Федерации многодетным семьям независимо от места их жительства»

Таблица 1 — Характеристика выборки

	Абс., ед.	Доля, %
Размер выборки	**204**	**100,0**
Населенный пункт		
– город свыше 500 000 чел.	78	38,2
– город от 100 000 до 500 000 чел.	19	9,3
– город от 50 000 до 100 000 чел.	15	7,4
– город до 50 000 чел.	55	27,0
– сельская местность	37	18,1
Статус музея	**204**	**100,0**
– муниципальный	107	52,5
– областной	27	13,2
– государственный	23	11,3
– ведомственный	3	1,5
– частный	44	21,6
НИР		
– ведет НИР	164	80,4
Наличие льгот		
– есть льготы	126	61,8
Семейный тариф		
– есть семейный тариф	10	4,9
Программы для семей		
– есть программы для семей	36	17,6

Анализ доступности учреждений культуры для семей с детьми также включал исследование их режима работы, поскольку семьи с детьми преимущественно могут посещать культурные объекты в выходные дни. Согласно полученным данным, 47,1 % музеев работают в оба выходных дня, при этом 29,4 % музеев открыты как минимум в один из выходных дней.

Анализ по типам территорий

Екатеринбург

В городе наибольшее число частных музеев (41 %), четверть музеев относится к муниципальным, и каждый пятый – к областным. В Екатеринбурге доля учреждений, на сайтах которых представлена информация о бесплатном доступе для многодетных семей, выше, чем в целом по области (75,6 %). К таким музеям относятся все музеи со статусом государственных и ведомственных, а также более половины частных музеев.

Однако шесть музеев города не предлагают льгот для многодетных семей: четыре из них – частные (Музей Военно-морского флота, Музей художника Миши Брусиловского, Музей истории уральского рока и музыкального оборудования «Уралрок», Музейно-просветительский центр «Ячейка F» (музей конструктивизма) и два – областные (Музей архитектуры и дизайна УрГАХУ, Музей истории камнерезного и ювелирного искусства). Семейный тариф, предоставляющий льготные цены для семей в составе «1 взрослый + 2 ребенка», «2 взрослых + 2 ребенка», представлен только в четырех екатеринбургских музеях: Екатеринбургский музей изобразительных искусств (муниципальный), Музей первого президента России Б. Н. Ельцина в «Ельцин Центре» (частный), Уральский государственный военно-исторический музей («Крылатая гвардия») (областной) и Музей истории и археологии Среднего Урала (областной). В 67,9% учреждений города семейные тарифы отсутствуют, а 26,9 % музеев Екатеринбурга на своих официальных сайтах не приводят сведений об их наличии (рис. 1).

Города с населением от 100 до 500 тыс. чел.

В данной категории анализировались музеи Нижнего Тагила, Каменск-Уральского и Первоуральска. Всего в трёх городах находится 19 музеев (9,3 % музеев области), из которых 73,7 % имеют статус муниципальных, 15,8 % – государственных и 10,5 % – частных.

В крупных городах Свердловской области доля учреждений с зафиксированным на сайтах бесплатным доступом для многодетных семей составляет 78,9 %, что выше, чем в целом по области. Это все музеи со статусом государственных, большинство (78,6 %) муниципальных музеев указанных городов, а также один частный музей – Музей истории Первоуральского Новотрубного завода (Первоуральск).

В то же время ни в одном музее анализируемой группы городов не представлен семейный тариф.

Города с населением от 50 до 100 тыс. чел.

К таким городам в нашем исследовании относились восемь средних городов Свердловской области: Серов, Верхняя Пышма, Новоуральск, Берёзовский, Ревда, Асбест, Краснотурьинск, Полевской. Здесь расположено 15 музеев (7,4 % музеев области), более половины из которых имеют статус муниципальных (53,3 %), около четверти – частные (26,7 %), 20 % – областные.

В средних городах Свердловской области доля учреждений, заявляющих на официальных сайтах о бесплатном доступе для многодетных семей, составляет 60,0 %; остальные 40,0 % учреждений таких сведений в открытый доступ не предоставляют. Чаще всего в этих городах бесплатный доступ многодетным семьям предоставляют муниципальные и частные музеи.

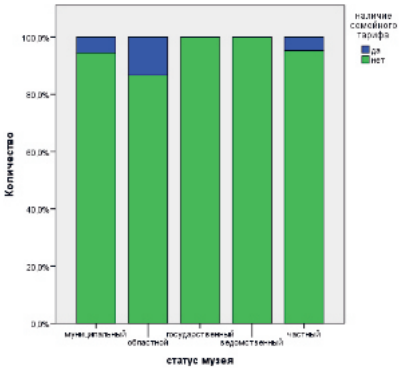


Рис. 1. Структура музеев Екатеринбурга по статусу и наличию семейного тарифа

Семейный тариф, предоставляющий льготные цены для семей в составе родителей с детьми, крайне мало представлен в музеях средних городов Свердловской области (рис. 2). Доля таких учреждений составляет лишь 13,3 % – это всего 2 музея со статусом областных: Асбестовский историко-краеведческий музей (Асбест) и Музей золота (Берёзовский). Ещё 13,3 % музеев средних городов на своих официальных сайтах не приводят сведений о наличии семейных тарифов.

Города с населением до 50 тыс. чел.

Данная категория в нашем исследовании представлена 34 малыми городами Свердловской области, в которых имеется 55 музеев (27,0 % музеев области). Более половины музеев, расположенных в данных городах, имеют статус муниципальных (63,6 %); на втором месте по частотности находятся музеи со статусом государственных (16,4 %).

В малых городах Свердловской области доля учреждений, заявляющих на официальных сайтах о бесплатном доступе для многодетных семей, составляет 67,3 %. Данный показатель чуть ниже, чем в целом по Свердловской области. Среди государственных музеев малых городов области, заявляющих о предоставлении бесплатного доступа для многодетных семей, таких учреждений – 100 %; 80 % – среди областных, 62,9 % – среди муниципальных и 40 % – среди частных. Ведомственные музеи сведений о бесплатном посещении для многодетных семей в открытый доступ не предоставляют.

Семейный тариф, предоставляющий льготные цены для семей в составе родителей с детьми, крайне мало представлен в музеях малых городов Свердловской области (рис. 3): это всего лишь 3 муниципальных музея – Дом-музей П. П. Бажова (Сысерть), Верхнесалдинский краеведческий музей (Верхняя Салда) и Камышловский краеведческий музей (Камышлов). 87,3 % музеев малых городов на своих официальных сайтах не приводят сведений о наличии семейных тарифов.

Сельские территории

В исследование было включено 32 сельских поселения Свердловской области, где расположено 37 музеев (18,1 % музеев области) – чаще всего это музеи с муниципальным статусом.

Среди сельских музеев Свердловской области доля учреждений, заявляющих на официальных сайтах о бесплатном доступе для многодетных семей, составляет 56,8 % – и чаще всего это музеи муниципального уровня. Данный показатель ниже, чем в целом по Свердловской области. Единственный частный сельский музей (Жиряковский музей истории народной культуры) также предоставляет бесплатный доступ многодетным семьям. Областные и государственные музеи сведений о бесплатном посещении для многодетных семей в открытый доступ не предоставляют.

Семейный тариф, предоставляющий льготные цены для семей в составе родителей с детьми, представлен только в одном сельском музее, имеющем статус муниципального, – в Нижнесинячихинском музее-заповеднике деревянного зодчества и народного искусства.

Таким образом, льготы для различных категорий посетителей наиболее часто предоставляются музеями, расположенными в крупных, средних и малых городах области (73,7 %, 73,3 % и 70,9 % соответственно). В Екатеринбурге льготы представлены в 52,5 % учреждений, а в сельской местности – всего в 38,2 %. Возможность бесплатного посещения многодетными семьями наиболее широко представлена в крупных городах области и Екатеринбурге (78,9 % и 75,6 % соответственно). Крайне редко в учреждениях Свердловской области присутствуют семейные тарифы – их предлагают всего 10 музеев (4,9 % от всех музеев области). Четыре из них расположены в Екатеринбурге, три – в малых городах, два – в средних и один – в сельской местности. Отметим, что, несмотря на малое число музеев, предлагающих семейные тарифы, сегодня в Свердловской области они апробированы музеями разных типов – и муниципальными, и областными, и частными.

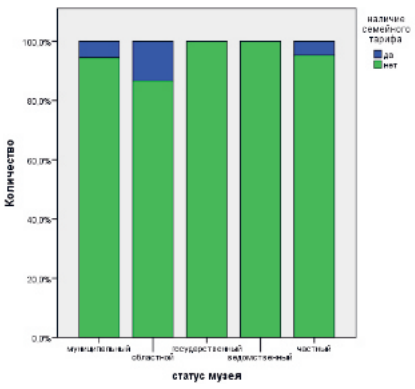


Рис. 2. Структура музеев средних городов Свердловской области по статусу и наличию семейного тарифа

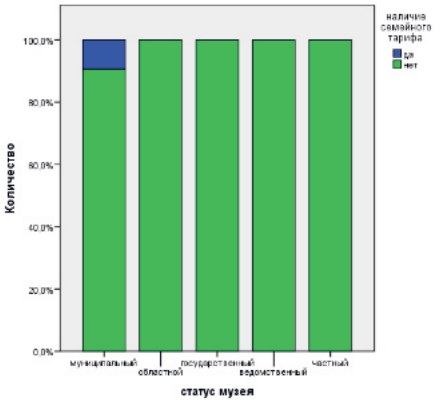


Рис. 3. Структура музеев малых городов Свердловской области по статусу и наличию семейного тарифа

Результаты наблюдения

Наблюдение, проведённое нами в пяти музеях Екатеринбурга, было направлено на оценку семейно-ориентированной инфраструктуры учреждений культуры. Мы посетили Музей археологии и истории Среднего Урала, Музей истории Екатеринбурга, Музей природы Урала, Центр «Эрмитаж-Урал» и Екатеринбургский музей изобразительных искусств. Проводилась оценка удобства инфраструктуры для посетителей с детьми, приспособленности экспозиций для комфортного осмотра детьми, привлечения их внимания, а также возможности для отдыха и комфортного пребывания.

Оценка физической доступности музеев для семей с детьми (наличие пандусов для колясок, порогов или препятствий во входных группах) показала, что только Музей природы Урала обеспечивает беспрепятственный доступ для своих посетителей: имеются пандусы и устранены пороги. В единственном музее Екатеринбурга, предлагающем семейные программы, тарифы и бесплатный доступ многодетным семьям, – Екатеринбургском музее изобразительных искусств, – проблема беспрепятственного доступа не решена: отсутствует пандус и есть пороги.

Эффективное посещение музея детьми во многом зависит от наличия в нём информационной поддержки и навигации, созданных с учётом психологических особенностей детей, привлекающих их внимание и способствующих развитию интереса к экспозиции. Среди обследованных музеев три предлагают схемы и пиктограммы для детей (Музей археологии и истории Среднего Урала, Музей истории Екатеринбурга и Центр «Эрмитаж-Урал»), а в Музее природы Урала и Екатеринбургском музее изобразительных искусств не предусмотрено специальной информационной поддержки для детей. В двух музеях предлагается возможность взаимодействия маленьких посетителей с интерактивными экспонатами: в Музее археологии и истории Среднего Урала и в Музее истории Екатеринбурга.

Во всех обследованных музеях имеются места для отдыха в залах, мягкие зоны для детей и адаптированное для детского восприятия освещение. В Музее истории Екатеринбурга и Музее природы Урала детям предлагаются задания и квесты, связанные с экспозицией. Образовательные элементы можно найти в Музее археологии и истории Среднего Урала и Музее природы Урала.

Туалетные комнаты оказались не приспособленными для детей во всех обследованных музеях (нет детских кабинок, низких унитазов и раковин); также в музеях отсутствуют комнаты матери и ребёнка.

Таким образом, полностью дружественным к семьям с детьми нельзя назвать ни один из обследованных музеев. При этом Екатеринбургский музей изобразительных искусств по результатам исследования представленности в нём семейных программ, тарифов и льгот показал один из худших результатов в рамках наблюдения. Из положительных моментов удалось отметить только оптимальную высоту размещения экспонатов для осмотра их детьми, хорошее освещение и наличие мягких зон для отдыха. Навигация и информационные ресурсы для детей отсутствуют, а туалетные комнаты не адаптированы для посещения их посетителями-детьми.

Портрет семейно-ориентированного музея

Построение портрета семейно-ориентированного музея было решено сделать по трём составляющим. В нашем понимании семейно-ориентированный музей – это учреждение, предлагающее семейные программы, специальные тарифы для семей и бесплатное посещение для многодетных семей.

Проанализируем исследованные музеи с точки зрения этих параметров. Чаще всего в музеях Свердловской области предусмотрено бесплатное посещение для многодетных семей, реже – семейные программы, ещё реже – семейные тарифы (рис. 4–6).

В таблице 2 отражена общая картина по всем трём параметрам. Исследование показывает, что лишь два музея Свердловской области совмещают их одновременно – это Екатеринбургский музей изобразительных искусств и Нижнесинячихинский музей-заповедник деревянного зодчества и народного искусства. По два параметра представлено следующим образом: «наличие программ для семей» и «наличие семейного тарифа» – в 2 музеях; «наличие программ для семей» и «бесплатное посещение для многодет-

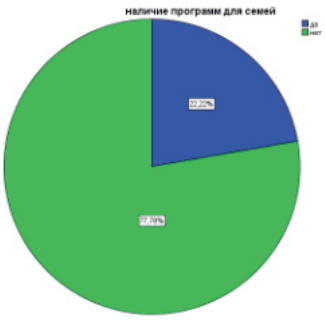


Рис. 4. Наличие программ для семей в музеях Свердловской области

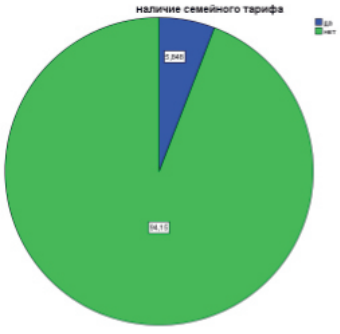


Рис. 5. Наличие семейного тарифа в музеях Свердловской области

Таблица 2 — Музей для семьи: программы, тарифы, льготы

						Абс., ед.	Доля, %
наличие программ для семей	да	наличие семейного тарифа	да	бесплатное посещение для многодетных семей	да	2	1,0
					нет	0	0,0
			нет	бесплатное посещение для многодетных семей	да	27	13,2
					нет	1	0,5
	нет	наличие семейного тарифа	да	бесплатное посещение для многодетных семей	да	4	2,0
					нет	0	0,0
			нет	бесплатное посещение для многодетных семей	да	65	31,9
					нет	5	2,5
Всего музеев в области						**204**	**100,0**

ных семей» – в 29 музеях; «наличие семейного тарифа» и «бесплатное посещение для многодетных семей» – в 6 музеях. Таким образом, ещё 37 музеев можно считать в той или иной мере ориентированными на работу с семьями.

Программы для семей предлагаются в 35 музеях Свердловской области (22,2 %). В 61,1 % таких учреждений стоимость полного билета находится в диапазоне 100-300 рублей, в 16,7 % учреждений – менее 100 рублей, в 13,9 % – 300-500 рублей, а 8,3 % музеев, предлагающих семейные программы, принимают посетителей бесплатно.

Сопоставление стоимости полного и семейного билетов показывает, что не всегда семейный билет оказывается более выгодным. Семейный билет может быть выгодным только при визите семьи в составе 3–4 человек. Однако в Свердловской области есть учреждения, где при стоимости полного билета менее 100 рублей семейный билет стоит 500 рублей – это невыгодно даже для максимального состава семьи из 4 человек (при наличии бесплатного посещения для многодетных семей). Примером такой ценовой политики является Верхнесалдинский краеведческий музей (стоимость полного билета – 100 рублей, семейного – 500 рублей).

Помимо наличия специальных программ, тарифов и льгот, а также стоимости билетов, немаловажным фактором для привлечения семейных посетителей является график работы музея. Очевидно, что семье удобно собраться вместе для проведения досуга именно в выходные дни, и если музей ориентируется на семейную аудиторию, то график его работы должен отвечать её потребностям. В ходе исследования нами было установлено, что в городах с населением свыше 100 000 человек большинство музеев (от 59 % до 74 %) работают и в субботу, и в воскресенье. В городах с населением до 50 000 жителей и в сельской местности картина иная: здесь преобладает режим работы только в один выходной день (44–51 %), а доля музеев, не работающих по выходным, заметно выше (11–22 % против 3–5 % в крупных городах).

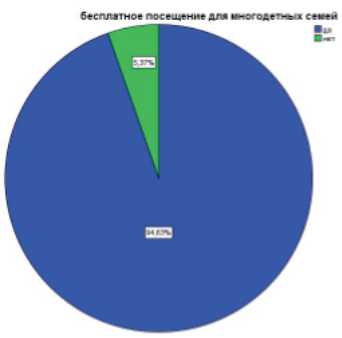


Рис. 6. Наличие бесплатного посещения для многодетных семей в музеях Свердловской области

Для семьи с детьми наиболее удобен музей, который работает и в субботу, и в воскресенье, поскольку это позволяет планировать посещение в любой выходной день без ограничений. Такие музеи встречаются во всех типах населённых пунктов, но их доля значительно выше в городах с населением 100 000 человек и более. В городах с населением до 50 000 жителей и в сельской местности вероятность того, что музей будет открыт оба выходных дня, заметно ниже: там чаще музей работает только в один выходной или совсем не работает по выходным.

Таким образом, с точки зрения удобства графика работы для семей наиболее предпочтительны музеи, расположенные в крупных городах, тогда как в малых городах и сёлах семьям перед посещением в выходной день лучше заранее уточнять режим работы музея.

Обсуждение и заключение

Совмещение двух методов сбора информации позволяет представить комплексную картину состояния реализации принципа семейноцентричности музеями как учреждениями культуры в Свердловской области.

Несмотря на официально утверждённое бесплатное посещение музеев многодетными семьями, только 69,1 % учреждений позиционируют такую льготу на своих сайтах. Семейные тарифы представлены лишь в 4,9 % музеев области; чуть больше учреждений предлагают программы для семей – 17,6 %. Всё это демонстрирует слабую семейноцентричность учреждений культуры данного вида.

График работы музеев, 47,1 % из которых открыты в выходные дни, в большей степени отвечает потребностям семей с детьми, в отличие от остальных параметров семейноцентричности. Проведённое наблюдение показало, что в аспекте приспособленности музейной среды к приёму посетителей с детьми разного возраста имеются значительные недоработки. К ним относятся, в частности, отсутствие безбарьерной среды и гигиенической инфраструктуры (специальные туалеты, комнаты матери и ребёнка).

В целом, как показало наше исследование, музеи Свердловской области в своей работе с семейной аудиторией сегодня делают акцент не на разработку отдельных тарифов или специализированных программ, а на простой и понятный инструмент – бесплатное посещение для многодетных семей. Более сложные форматы работы (семейный билет, специальные семейные программы) пока не получили массового распространения и встречаются лишь в небольшой части музеев.

Социальная поддержка семей с детьми в музеях региона носит скорее льготный, чем программно-ориентированный характер: целенаправленных мероприятий, рассчитанных на вовлечение и удержание семейной аудитории, в подавляющем большинстве учреждений не предусмотрено.

Всё это означает, что семейноцентричность музеев Свердловской области пока не стала предметом пристального внимания руководителей региональной сферы культуры, а внимание к семейным посетителям остается за рамками важнейших приоритетов учреждений культуры, что снижает их привлекательность для семейного отдыха. Отметим, что результаты нашего исследования дают информацию о возможностях расширения взглядов населения на музей как формат привычного семейного досуга.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Саитова Д.** Перспективы развития информационной составляющей демографической политики // Аист на крыше. Демографический журнал. 2023. № 10 (10). С. 6-9. EDN UBKADU.

[2] **Багирова А. П.** Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России // Экономика региона. 2025. Т. 21, № 4. С. 1109-1121. DOI 10.17059/ekon.reg.2025-4-13. EDN BNSKGH.

[3] **Багирова А. П., Колчинская В. Ю., Соколова Е. Ю., Абилова М. Г.** Новые возможности вовлечения вузов в демографическую повестку: региональный кейс // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 4. С. 80-100. DOI 10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100. EDN JGRUXR.

[4] **Белкин В., Стороженко В.** Жилищное строительство как фактор демографической динамики // Вопросы экономики. 2009. № 10. С. 144-149. DOI 10.32609/0042-8736-2009-10-144-149. EDN KYKECT.

[5] **Кушманова О. Г.** Семейная аудитория музея: опыт работы и инновационные подходы Чувашского национального музея // Чувашский Национальный музей: люди, события, факты. 2025. № 20. С. 162-167. EDN YZMIGV.

[6] **Сидорова О. В.** Семейная аудитория как объект музейно-педагогической деятельности // Социологические исследования. 2011. № 11 (331). С. 126-131. EDN OJFEYX.

[7] **Прудникова О. О.** Работа с семейной аудиторией в пространствах Музея-института семьи Рерихов на примере выставки «Рерих и театр» // Рериховское наследие : Труды конференции XX Международной научно-практической конференции. К 75-летию победы в Великой Отечественной войне. К 200-летию Императорского Общества поощрения художеств (Санкт-Петербург, 7-10 октября 2020 г.) / под ред. А. А. Бондаренко, Ю. Ю. Будниковой. Санкт-Петербург : Музей-институт семьи Рерихов, 2021. С. 569-576. EDN DSEMJY.

[8] **Михайлова А.** Дети в музее: стратегии успешной работы с семейной аудиторией // Музей. 2020. № 6. С. 8-19. EDN THDDLB.

[9] **Яковлев А.** Музеи и новые посетители // Музей. 2020. № 6. С. 20-33. EDN VUNJZR.

[10] **Игнашева Н. И.** Семейный посетитель в культурно-просветительской среде музея // Образовательная панорама. 2024. № 2 (22). С. 85-92. EDN MBJKWS.

[11] **Сидорова, О. В.** Работа с семейной аудиторией в музеях Западной Сибири в конце XX - начале XXI века : автореф. дисс. ... канд. истор. наук. Томск, 2012. 27 с. EDN QIGBIZ.

REFERENCES

[1] **Saitova, D.** (2023). Prospects for the Development of the Information Component of Demographic Policy. *Stork on the Roof. Demographic Journal*, (10), 6–9. https://elibrary.ru/ubkadu

[2] **Bagirova, A. P.** (2025). Corporate Demography: Balancing the Interests of the State, Business and the Population in the Russian Regions. *Economy of Regions*, *21*(4), 1109–1121. https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13

[3] **Bagirova, A. P., Kolchinskaya, V. Yu., Sokolova, E. Yu., & Abilova, M. G.** (2025). New Opportunities for Involving Universities in the Demographic Agenda: A Regional Case. *Higher Education in Russia*, *34*(4), 80–100. https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100

[4] **Belkin, V., & Storozhenko, V.** (2009). Housing Construction as a Factor in Demographic Dynamics. *Voprosy Ekonomiki*, (10), 144–149. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2009-10-144-149

[5] **Kushmanova, O. G.** (2025). Family Audience of the Museum: Experience of Work and Innovative Approaches of the Chuvash National Museum. *Chuvash National Museum: People, Events, Facts*, (20), 162–167. https://elibrary.ru/yzmigv

[6] **Sidorova, O. V.** (2011). Family Audience as an Object of Museum and Pedagogical Activities. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*, (11), 126–131. https://elibrary.ru/ojfeyx

[7] **Prudnikova, O. O.** (2021). Working with Family Audience at the Roerich Family Museum and Institute Based on the Example of the "Roerich And Theatre" Exhibition. In A. A. Bondarenko, & Yu. Yu. Budnikova (Eds.) *Roerich's Legacy* (pp. 569–576). Museum-Institute of the Roerich Family. https://elibrary.ru/dsemjy

[8] **Mikhailova, A.** (2020). Children in the Museum: Strategies for Successfully Working with Family Audiences. *Museum*, (6), 8–19. https://elibrary.ru/thddlb

[9] **Yakovlev, A.** (2020). Museums and New Visitors. *Museum*, (6), 20–33. https://elibrary.ru/vunjzr

[10] **Ignasheva, N. I.** (2024). A Family Visitor in Cultural and Educational Environment of the Museum. *Educational Panorama*, (2), 85–92. https://elibrary.ru/mbjkws

[11] **Sidorova, O. V.** (2012). *Working with family audiences in museums of Western Siberia in the late twentieth and early twenty-first centuries* [Abstract of a Thesis]. Tomsk. https://elibrary.ru/qigbiz

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Багирова Анна Петровна – доктор экономических наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); a.p.bagirova@urfu.ru. ORCID: 0000-0001-5653-4093, SPIN: 4288-4508.

Быкова Светлана Евгеньевна – кандидат филологических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *доцент кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); bykova_svetlana_@mail.ru. ORCID: 0009-0002-3389-6256, SPIN: 3547-5201.

Лю Янлань – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *магистрант* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); 1599954847@qq.com. ORCID: 0009-0004-8342-0031.

Третьяков Алексей Анатольевич – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *магистрант* (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); alex3816@mail.ru. ORCID: 0009-0006-1756-8104.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Багирова А. П. – идеи и концепция, анализ данных, проведение исследования, общее руководство, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование; **Быкова С. Е.** – сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование; **Лю Я.** – анализ данных, проведение исследования; **Третьяков А. А.** – сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Anna P. Bagirova – Dr. Sci. (Economics), Full Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *professor of the Department of Sociology and Technologies of State and Municipal Administration* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); a.p.bagirova@urfu.ru. ORCID: 0000-0001-5653-4093, SPIN: 4288-4508.

Svetlana E. Bykova – Cand. Sci. (Philology), Associate Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *associate professor of the Department of Sociology and Technologies of State and Municipal Administration* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); bykova_svetlana_@mail.ru. ORCID: 0009-0002-3389-6256, SPIN: 3547-5201.

Yanglan Liu – Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *master's degree student* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); 1599954847@qq.com. ORCID: 0009-0004-8342-0031.

Alexey A. Tretyakov – Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *master's degree student* (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation); alex3816@mail.ru. ORCID: 0009-0006-1756-8104.

AUTHORS' CONTRIBUTIONS

A. P. Bagirova – conceptualization, formal analysis, investigation, supervision, validation, writing – original draft, writing – review & editing; **S. E. Bykova** – data curation, formal analysis, investigation, methodology, validation, writing – original draft, writing – review & editing; **Ya. Liu** – formal analysis, investigation; **A. A. Tretyakov** – data curation, formal analysis, investigation, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Authors declare no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-22-33
EDN: KOBJIY

ВАК: 5.4.6
ГРНТИ: 18.15.53
УДК: 316.7:792.97

Check for updates

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПОРТРЕТ АУДИТОРИИ ТЕАТРА КУКОЛ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Ефремова У. П.[1], **Владимирова В. В.**[1], **Таскаева А. М.**[1]
[1] Екатеринбургская академия современного искусства (Россия, Екатеринбург)

АННОТАЦИЯ

Исследование посвящено взрослой аудитории театра кукол, которая в существующих работах по социологии театра и управлению культурными институциями остается, как правило, на периферии внимания и почти не рассматривается как отдельный, осмысленный сегмент. В условиях растущей конкуренции за внимание горожан любой культурной институции необходимо не только интуитивно чувствовать, но и строго (научно) описывать ожидания аудитории, чтобы переводить разрозненные впечатления в системную аналитику и на ее основе принимать обоснованные управленческие решения. Цель статьи – описание представлений потенциальных зрителей о спектаклях для взрослых в театре кукол и формирование управленческих рекомендаций для театра. Эмпирическую базу составили глубинные интервью в целевых сегментах среди IT- и технических специалистов, представителей креативного класса, гуманитариев, городских активистов и волонтеров; данные анализировались методами качественного анализа.

Театр кукол по инерции воспринимается как «детский», однако идея взрослого репертуара вызывает устойчивый интерес. Респонденты ожидают от спектаклей сложных, социально и психологически насыщенных тем, отказа от инфантильной подачи и уважительного разговора «на равных». Жанровые предпочтения включают драму, комедию, фантастику, экшн, экспериментальные и гибридные формы, при этом ключевым фактором остается глубина содержания. «Кукольная форма» воспринимается как художественный ресурс, усиливающий метафоричность, позволяющий переосмысливать знакомые тексты и темы взрослой жизни. Важнейшим условием успешного показа названа камерная атмосфера, обеспечивающая концентрацию, близость к сцене и погружение.

В исследовании фиксируются три ключевых парадокса: 1) запрос на смелый эксперимент при страхе избыточной радикальности и навязчивого интерактива; 2) готовность к сложным, «острым» темам при резком неприятии инфантильной, назидательной подачи; 3) устойчивый интерес к взрослому кукольному спектаклю при фактической «невидимости» театра кукол в привычных сценариях досуга. Отсюда – конкретные управленческие задачи, среди которых стратегическое позиционирование театра как пространства взрослого культурного опыта, планомерная разработка содержательно сложного репертуара для взрослых и продуманная коммуникация, которая сделает театр кукол заметным, понятным и привлекательным для взрослой аудитории. Статья адресована исследователям аудитории культуры, руководителям театров и специалистам по управлению культурными институциями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление культурой, театральный менеджмент, культурный менеджмент, аудитория театра, потенциальная аудитория, позиционирование культурной институции, управление репертуаром, управление коммуникациями, управление на основе данных

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ефремова У. П., Владимирова В. В., Таскаева А. М. (2026). Социокультурный портрет аудитории театра кукол как фактор формирования стратегии развития. *Управление культурой*, *5*(3), 22–33. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-22-33

Статья поступила: 17.02.2026; принята: 03.03.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Ефремова У. П., Владимирова В. В., Таскаева А. М., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

THE SOCIOCULTURAL PROFILE OF PUPPET THEATER AUDIENCES AS A FACTOR IN SHAPING DEVELOPMENT STRATEGY

Efremova U. P.[1], **Vladimirova V. V.**[1], **Taskaeva A. M.**[1]
[1] Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russian Federation)

ABSTRACT

This study examines adult audiences for puppet theater, a group that remains largely on the periphery of existing research in theater sociology and cultural institution management and is rarely examined as a distinct and meaningful audience segment. As competition for urban residents' attention intensifies, cultural institutions need to move beyond intuitive understandings of their audiences and systematically investigate audience expectations using rigorous research methods. This enables them to translate disparate impressions into a coherent analytical framework and make evidence-based management decisions. The study aims to explore potential audience members' perceptions and expectations of adult-oriented puppet theater productions and to develop management recommendations for puppet theaters. The empirical data consist of in-depth interviews with participants from five target segments: IT and technical professionals, the creative class, humanities-oriented individuals, urban activists, and volunteers. The data were analyzed using qualitative methods.

Puppet theater continues to be perceived by default as a form of entertainment primarily intended for children; however, the prospect of an adult-oriented repertoire generates sustained interest. Respondents expect productions to address complex social and psychological themes, avoid infantilizing approaches, and engage audiences in a respectful, adult-to-adult dialogue. Genre preferences include drama, comedy, science fiction and fantasy, action-oriented productions, and experimental and hybrid forms, with thematic depth remaining the key consideration. The puppet form itself is viewed as an artistic resource that enhances metaphorical expression and enables familiar texts and themes from adult life to be reinterpreted. An intimate performance setting is identified as a crucial condition for a successful theatrical experience, fostering concentration, proximity to the stage, and audience immersion.

The study identifies three key paradoxes: (1) a desire for bold experimentation coupled with concerns about excessive radicalism and intrusive audience interaction; (2) an openness to complex and provocative themes combined with a strong rejection of infantilizing or didactic presentation; and (3) sustained interest in adult-oriented puppet theater alongside the near absence of puppet theater from audiences' established leisure routines. These findings point to several management priorities: strategically positioning puppet theater as a space for adult cultural experiences, systematically developing a thematically and intellectually challenging repertoire for adults, and designing purposeful communication strategies to make puppet theater more visible, accessible, and appealing to adult audiences. The article is intended for researchers studying cultural audiences, theater leaders, and professionals involved in cultural institution management.

KEYWORDS: cultural management, theatre management, arts management, theatre audience, potential audience, positioning of cultural institutions, repertoire management, communication management, data-driven management

FOR CITATION: Efremova, U. P., Vladimirova, V. V., & Taskaeva, A. M. (2026). The Sociocultural Profile of Puppet Theater Audiences as a Factor in Shaping Development Strategy. *Managing of Culture*, *5*(3), 22–33. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-22-33

Article received: 02/17/2026; accepted: 03/03/2026; published: 11/09/2026.

Введение. Актуальность исследования

Современные культурные институции активно работают с расширением аудиторных групп, выходя за пределы своих классических и очевидных целевых сегментов. Театры кукол, традиционно воспринимаемые как детские учреждения, сегодня сталкиваются с необходимостью преодоления устойчивых стереотипов и формирования нового позиционирования в глазах взрослой публики. Эта задача требует не просто расширения репертуара, но глубокого понимания ожиданий, барьеров и мотивов потенциальных зрителей. Именно поэтому разработка инновационных подходов в культурном менеджменте становится важной для устойчивого развития театральных организаций.

В рамках подхода «управление, основанное на данных», обоснованного И.А. Ахьямовой и коллегами, [1] социологические проекты, в частности исследование реальной и потенциальной аудитории, приобретают статус эффективного инструмента управленческой деятельности. Систематическое изучение публики позволяет не только фиксировать текущую ситуацию, но и прогнозировать запросы, выявлять точки роста и формировать обоснованную репертуарную и коммуникационную стратегию. Такой подход превращает культурное учреждение из реактивного в проактивное, способное гибко реагировать на изменения культурного спроса.

Использование глубинных интервью для изучения потенциальной аудитории театра – сложная, но продуктивная практика сбора качественных эмпирических данных. Традиционно театральная публика изучается методами анкетирования, как в тексте Н.В. Галимовой [2], анализа документов, который использовали А.И. Лузина и соавторы [3] и статистики, которые хорошо работают с существующими зрителями, но недостаточно эффективны для понимания тех, кто театр пока не посетил. Новизна и оригинальность предлагаемого исследования заключается в 2-х ключевых аспектах – апробация метода глубинного интервью как инструмента изучения потенциальной аудитории театра кукол и презентация полученных результатов как значимых для формирования взрослого репертуара и обоснования управленческих решений.

Анализ литературы

Научную литературу по обсуждаемым вопросам можно разделить на несколько групп. Во-первых, социологические исследования аудитории театра с результатами проведенных исследований. Так, Н.В. Большаков сделал акцент на ожиданиях театральной публики [4], в другом тексте представил основные понятия обсуждаемого тематического поля[1]. А.В. Круковская представила данные об аудитории московских театров и этот текст имеет уже исторический контекст, важный с позиции динамики [5]. Нередко опубликованные данные касаются столичных театров. Важное значение имеют региональные данные, например, Э.В. Осипова дает социально-демографический и культурный портрет дальневосточной театральной публики [6].

Второе направление исследований – это специфика театрального менеджмента, управление культурными институциями и позиционирование. Эта группа публикаций важна в нашем исследовании, поскольку проект носил сугубо прикладной характер. Так, А.А. Новикова рассматривает трансформацию форм соучастия в культурных институциях [7]. О.А. Халтурина считает театр единицей креативной индустрии и обсуждает специфику управления им [8].

Особая группа публикаций, важных с точки зрения целей нашего исследования, посвящена методам сбора данных об аудитории, в частности, качественным методам социологических исследований. Так, методика изучения аудитории культуры в целом описана в разделе 3 монографии «Что-то новое и необычное». Аудитория современного искусства в крупных городах России» [9]. Подробно, профессионально, но доступно сбор данных описан в учебнике А. Ваньке, Е. Полухиной, А. Стрельниковой[2].

Признанным исследователем театральной публики является А.А. Ушкарев, в публикациях которого представлена подробная характеристика аудитории театров как на уровне модели [10], так и на богатом эмпирическом материале [11, 12]. Но это в первую очередь московские театры, а также данные, полученные количественными методами (анкетирование) [13]. Аудитория театра кукол не изучается так же часто, как, например, аудитория театров оперы и балета[3] [14]. При этом в каждом из крупных городов и тот, и другой театры имеются.

Материалы и методы

Исследование проведено с использованием метода глубинных интервью, что позволило подробно изучить установки, ожидания и отношение респондентов к формату спектаклей для взрослых в театре кукол. Глубинное интервью – это качественный метод исследования, представляющий собой неформальную личную беседу с респондентом. В отличие от анкетирования, глубинное интервью позволяет получить не просто ответы на вопросы, а понимание причинно-следственных связей в поведении аудитории.

Всего в рамках исследования было собрано 26 глубинных интервью, в 9 разных сегментах, которые были взяты в ноябре-декабре 2025 г. Выборка целевая. Из общего массива были отобраны 10 интервью со специфическим сегментом потенциальной аудитории театра кукол – IT- и техспециалисты, представители креативного класса и гуманитарии, городские активисты и волонтеры. Предыдущие исследования аудитории показывают, что значимым сегментом культурного потребления являются именно IT-специалисты: «околопрофессиональные группы, к которым мы отнесли дизайнеров, фотографов, архитекторов, специалистов в области рекламы, журналистов и специалистов IT-сферы, то есть представителей творческих профессий с очень высоким уровнем автономии. Это очень разнообразная публика

[1] Зрительская аудитория театра: размышления и исследования / О. В. Иванов, Н. В. Большаков, В. Н. Дмитриевский, Г. Г. Дадамян. М. : Российский институт театрального искусства – ГИТИС, 2020. 120 с. (Библиотека театрального продюсера). ISBN 978-5-91328-284-2.

[2] Ваньке, А. В. Как собрать данные в полевом качественном исследовании / А. В. Ваньке, Е. В. Полухина, А. В. Стрельникова. 2-е изд. М. : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. 256 с. ISBN 978-5-7598-4130-2. DOI 10.17323/978-5-7598-4130-2.

[3] Публика оперы и балета. Опыт эмпирического исследования зрительской аудитории Московского академического музыкального театра имени К.С. Станиславского и Вл.И. Немировича-Данченко: Экспертно-аналитический доклад / А. С. Галкин, Г. Г. Гедовиус, Е. А. Дудкина [и др.]. СПб : Издательство Алетейя, 2023. 104 с. ISBN 978-5-98287-203-6.

с разной степенью вовлеченности в современное искусство, но объединяет их общая досуговая активность, потребность и привычка проводить свободное время осмысленно, разнообразно и часто – именно в институциях, связанных с искусством. исследования аудитории показывают, что значимым сегментом культурного потребления являются представители креативных и околопрофессиональных сфер, включая IT-специалистов, которые в ряде случаев составляют до трети ядерной аудитории современного искусства» [9, с. 132–133]. С этой точки зрения было важно обратиться к этому целевому сегменту как потенциально важному для программы развития театра.

Гайд интервью включал блоки социально-демографические характеристики; общий культурный досуг; знание и образ театра кукол; ожидания от спектаклей для взрослых в театре кукол; каналы коммуникации и продвижения. Продолжительность интервью составляла в среднем 15–40 минут. Интервью фиксировались в виде аудиозаписей и последующих текстовых расшифровок. Анализ данных осуществлялся методом качественного анализа.

Ограничения исследования связаны с объемом выборки и использованием качественных методов, т.к. полученные данные репрезентируют не совокупность респондентов как группу, а их индивидуальные нарративы и способы описания собственного опыта. Авторы осознанно приводят подробные цитаты, рассматривая их как нарративы потенциальных зрителей. Такой массив высказываний может быть «переиспользован» практиками для дальнейшей управленческой работы (например, характеристики коммуникации, репертуара, сервисного обслуживания), уже вне фокуса статьи.

Важной особенностью является позиция исследователя-студента. Поскольку интервью проводились студентами впервые[4], коммуникация с респондентами чаще выстраивалась в формате доверительного диалога, а не формального опроса. Это способствовало возникновению спонтанных ассоциаций, личных воспоминаний и развернутых рассуждений, которые редко появляются в более стандартизированных интервью. Исследование выделяется фокусом на узкой, но перспективной теме – ожиданиях взрослых зрителей от спектаклей для взрослых в театре кукол. Данная тема редко становится объектом самостоятельного анализа и чаще остается на периферии исследований театральной аудитории, что придает работе дополнительную исследовательскую ценность.

Екатеринбургский театр кукол традиционно воспринимается как учреждение с сильной ориентацией на детскую аудиторию. Данное исследование проведено для системного изучения текущей и потенциальной аудитории с целью расширения позиционирования театра и формирования устойчивого имиджа многофункционального, профессионального, высокотехнологичного культурного учреждения, интересного не только детям, но и взрослым посетителям.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является комплексное описание портрета, поведения и мотивации текущей и потенциальной аудитории театра кукол с целью разработки стратегии привлечения и удержания взрослой аудитории. В рамках данной задачи особое внимание уделяется зрителю, которого можно назвать «молодой взрослый», и его восприятию театра кукол вне детского контекста. С точки зрения управленческих процессов в сфере культуры исследование показательно как кейс выделения отдельного сегмента в целевой аудитории, эмпирического анализа и выработки рекомендаций по результатам полевого исследования.

Выбор именно этого сегмента был обусловлен потенциальной вовлеченностью в новые и экспериментальные культурные форматы. IT- и техспециалисты рассматриваются как рационально мыслящая, экономически активная аудитория с устойчивыми практиками культурного потребления. Креативный класс и гуманитарии представляют сегмент, ориентированный на смысл, художественный эксперимент и авторское высказывание. Городские активисты и волонтеры включены в исследование как социально вовлеченная группа, чувствительная к нестандартным форматам и новым формам общественного и культурного взаимодействия.

Результаты

Тематика и жанровые ожидания взрослого кукольного театра

Несмотря на устойчивое восприятие кукольного театра как культурной институции, ориентированной преимущественно на детскую аудиторию, наблюдается тенденция к расширению репертуара за счет постановок, адресованных взрослым зрителям. В данном контексте ключевой исследовательской задачей стало выявление представлений респондентов о допустимых и востребованных темах, жанровых решениях и художественных стратегиях, реализуемых в формате кукольного спектакля для взрослых, а также анализ ожиданий и возможных ограничений, ассоциируемых с этим театральным форматом. Расширение художественных границ театра кукол за счет постановок для взрослой аудитории требует переосмысления тематических и жанровых возможностей кукольного спектакля вне детского контекста. Анализ ответов позволяет определить ожидания взрослой аудитории, предпочтительные художественные стратегии и представления о границах допустимого, а также понять, как формируется образ взрослого кукольного спектакля.

Здесь и далее мы представляем цитаты из глубинных интервью, они даны курсивом с соблюдением лексики респондентов и указанием на основные социально-демографические характеристики – пол, возраст.

[4] Исследование – часть учебной дисциплины «Методы изучения аудитории культурных институций», МБОУ ВО ЕАСИ.

«*Такие жанры, как фантастика, драма, либо экшн*» (М, 23 года). «*которые я смотрела в других театрах (драма, комедия). Если бы кукольный формат как-то зацепил, то можно было бы посетить экспериментальные постановки*» (Ж, 27лет). «*...интересуют социальные темы, которые поднимают какие-то глубокие вопросы, проблема отцов и детей, да, она постоянна и вечна. Социального неравенства. рассказывать о том, что люди бывают разные, что у людей бывает разная какая-то жизнь. Показывать людей с разных сторон*» (Ж, 29 лет). «*Мне больше нравится смеяться, поэтому я бы, конечно, сходил на комедию. Но если это будет драма, и это будет хороший спектакль, я и на драму схожу, без разницы. Вообще нет каких-то границ по этому поводу*» (М, 31 год). «*Должна быть глубокая тема, что-то не поверхностное. Классное произведение с глубоким смыслом*» (Ж, 22 года). «*В стиле Гарри Поттера*» (Ж, 20 лет). «*Можно смело обращаться к классической литературе, потому что ее большая часть затрагивает все интересующие людей вопросы. ...конфликт старшего, младшего поколения, неразделенная любовь, очень сложный вопрос, на который сразу не ответишь. все, что затрагивает русская классика, я думаю, имеет смысл показывать в театре кукол. ...это достаточно интересный шаг, интересный ход, показать спектакль с помощью кукол для взрослых людей*» (М, 20 лет). «*Любой жанр может заинтересовать взрослого. Куклы дают возможность, наверное, добавить каких-то спецэффектов, которые не всегда может актер воспроизвести. ... уникальнейшее представление театральное. Я бы, туда пошел, если бы там был маленький принц или что-то в этом стиле. Или если бы они ежика в тумане поставили, боже мой, это все, это мы сразу туда идем. Но это тоже, конечно, обращение к детству, и то, и другое, но, мне кажется, такое вполне разножанровое*» (М, 31 год). «*эксперимент, потому что интересно, что может получиться у театра*» (Ж, 21 год).

Анализ ответов респондентов демонстрирует устойчивый сдвиг в восприятии кукольного театра от исключительно детского формата к самостоятельному художественному пространству, релевантному взрослой аудитории. Полученные данные свидетельствуют о том, что жанровые ожидания взрослых зрителей не ограничиваются какими-либо узкими рамками: респонденты называют как традиционные театральные жанры (драма, комедия), так и более зрелищные или условные формы (фантастика, экшн), а также подчеркивают интерес к экспериментальным и гибридным постановкам.

Ключевым фактором привлекательности взрослого кукольного спектакля выступает не жанр как таковой, а глубина и проблемность содержания. В высказываниях респондентов отчетливо прослеживается запрос на социально значимые и экзистенциальные темы – конфликт поколений, социальное неравенство, сложность человеческих отношений, неоднозначность жизненного выбора. При этом кукольный формат воспринимается как средство художественного обострения и символического осмысления данных проблем, позволяющее показать человека и общество «с разных сторон» и выйти за пределы психологического реализма драматического театра.

Особое место в ожиданиях аудитории занимает обращение к классической литературе и культурно значимым текстам, включая произведения, ассоциируемые с детством, но обладающие философским потенциалом (указаны «Маленький принц», «Ежик в тумане»). Это указывает на стремление взрослого зрителя к переосмыслению знакомых сюжетов через призму нового художественного языка, где кукла функционирует как медиатор между ностальгическим опытом и актуальными смыслами.

Таким образом, образ взрослого кукольного спектакля в представлениях респондентов формируется как жанрово открытый, содержательно насыщенный и экспериментально ориентированный формат. Отсутствие жестко очерченных «границ допустимого» свидетельствует о высокой степени доверия к художественным возможностям кукольного театра и о его потенциале как пространства для серьезного эстетического и социального высказывания, сопоставимого с другими формами современного театрального искусства. Главное – при разных мотивациях все сегменты сходятся в ожидании взрослого, сложного и честного содержания.

Атмосфера спектакля: камерность как точка консенсуса

Атмосфера спектакля – ключевой фактор восприятия театрального опыта, особенно в кукольном театре, где внимание зрителей приковано к деталям, визуальной выразительности и нюансам сценического действия. Для взрослой аудитории это особенно важно, ведь это напрямую влияет на погружение в содержание и ощущение «взрослости» постановки. В интервью респондентам предлагали описать комфортную обстановку для просмотра таких спектаклей – камерную и тихую или свободную, клубную с элементами досуга[5]. Анализ показал, что, несмотря на различия в опыте и предпочтениях, все респонденты сходятся в главном – для взрослого кукольного театра нужна сосредоточенность, тишина и близкий контакт со сценой.

Далее разберем, как эти ожидания проявляются в каждом сегменте и какие нюансы они добавляют к понятию комфортной атмосферы.

«*...более тихий, камерный*» (М 23 года). «*более спокойный и тихий формат, чтобы можно было расслабиться и полностью погрузиться в сюжет. ...В театре хочется больше отдохнуть*» (Ж 27лет). «*специфика такова, что там больше нужно смотреть, а куклы не такие огромные, чтобы их можно было*

[5] Вопрос в гайде интервью звучал так: «Какая атмосфера вам была бы комфортна на таком спектакле для взрослых? Более камерная и тихая, или, например, формат “клуба” с баром, музыкой до/после спектакля?»

увидеть за большого расстояния. Поэтому …камерная атмосфера» (Ж, 29 лет). «*Кукольный театр – это в целом камерная тема. … ты на большую аудиторию, тебе тяжело будет что-то разглядеть. Я был в детстве, наверное, это называется камерный спектакль. Я был маленький, поэтому мне казался театр большим. Я бы сходил на формат спектакля в баре тоже*» (М, 31 год). «*Для взрослого человека в первую очередь будут в новинку именно ход самого спектакля. … играть будут не люди, он будет не смотреть фильм с экрана, а будут играть куклы. … будет в новинку …именно как отличие от драмы, мюзикла*» (М, 22 года). «*Достаточно одного крутого спектакля, в котором есть глубокая и грандиозная суть и интересная подача и будет сверхзадача офигенная, то он сможет поменять отношение к театру кукол*» (Ж, 22 года). «*я бы пошла ради эксперимента… если говорить про интерактив, главное с ним не переборщить…всегда как-то взаимодействовать со зрителем, тем более в таком жанре. …задумалась о том, как бы куклы показывали хоррор-истории, триггеры. …насколько бы страшные истории, страшные сюжеты превратились бы во что-то комедийное при исполнении куклы*» (Ж, 20 лет).

Анализ интервью показывает, что вопрос атмосферы становится одной из ключевых точек консенсуса в представлениях взрослой аудитории о кукольном театре. Независимо от возраста, опыта посещения театров и индивидуальных предпочтений, респонденты сходятся во мнении, что наиболее адекватной и комфортной средой для взрослого кукольного спектакля является камерное, сосредоточенное пространство, предполагающее тишину, визуальную близость к сцене и высокий уровень зрительского внимания.

Камерность в данном контексте осмысливается не только как пространственная характеристика, но и как особый режим восприятия. Респонденты подчеркивают специфику кукольного театра, связанную с масштабом сценического действия и детализированностью визуального ряда: куклы требуют пристального взгляда и не предполагают дистанционного, «массового» просмотра. Это формирует запрос на интимный формат, в котором зритель включен в происходящее и способен улавливать тонкие нюансы движения, интонации и пластики.

При этом допускается вариативность внешнего антуража – от традиционного театрального зала до альтернативных пространств, – однако подобные эксперименты рассматриваются как вторичные по отношению к базовому требованию сосредоточенности. Даже идеи клубного или барного формата воспринимаются скорее как возможное дополнение, нежели как доминирующая модель, и сопровождаются оговорками о необходимости сохранения тишины и контроля над отвлекающими факторами. Аналогичным образом интерактивность признается допустимой и потенциально интересной, но лишь при условии ее умеренности и органичной интеграции в художественную структуру спектакля. Главное – камерность – это универсальная «точка входа» во взрослый кукольный театр.

Табу и страхи: где проходит граница «взрослого»

Помимо ожиданий и интересов, важной частью восприятия потенциального взрослого репертуара театра кукол являются опасения, страхи и негласные табу, которые зрители связывают с этим форматом. Эти ограничения нередко формируются под влиянием устойчивых культурных стереотипов, прежде всего представления о кукольном театре как исключительно детском виде искусства, а также личного зрительского опыта.

В ходе интервью респондентам предлагалось обозначить, чего им точно не хотелось бы видеть или чувствовать на спектаклях театра кукол для взрослых. Ответы на этот вопрос позволили выявить границу, которую взрослая аудитория проводит между «детским» и «взрослым» театром, а также понять, какие художественные приемы и темы воспринимаются как потенциально проблемные или, напротив, допустимые.

Анализ показал, что страхи и табу формулируются по-разному в зависимости от социального сегмента: от четко артикулированных запретов на инфантильность и клишированность до более мягкого и открытого отношения к эксперименту. При этом во всех группах прослеживается единый мотив – стремление избежать формального перехода во «взрослый» формат без реального изменения интонации и содержания спектакля.

«*Точно не хотелось бы, чтобы было чувство наигранности и был бы детский формат. Иначе я потеряю интерес и уйду*» (М 23 года). «*сразу хотелось бы увидеть возрастное ограничение. это позволит не ограничивать фантазию режиссера в каких-то жестких вещах, а для меня, как для зрителя, изначально не будет рамок*» (Ж 27 лет). «*субъективное мое восприятие, но я не люблю спектакли про животных, потому что мне очень тяжело на это смотреть. Ну вот, например, я бы не пошла на «Му-Му» у Тургенева… для меня это сильно жестоко, хотя, опять же, я понимаю, да, что жизнь, она многогранно разная, и такое тоже в ней бывает, но я все-таки считаю, что и так в мире очень много негатива, так скажем, и транслировать его еще и в театр, я бы, ну, я не люблю, короче, такое*» (Ж, 29 лет). «*Вообще нет никаких страхов по поводу куклы*» (М, 31 год). «*Просто банальная игра кукол. Элементарная сказка «Колобок» - нет, спасибо*» (Ж, 22 года). «*хотелось бы видеть оригинальный взгляд автора и слышать поменьше клише*» (М, 20 лет). «*Чтобы это было не слишком жестоко, потому что, когда это кукла, то можно всякого разного навыдумывать, но, чтобы не было жестокости, чтобы все равно гуманность была превыше всего. И по поводу назидательности, да хорошо, пусть будет. Если это про детскость, ну почему бы нет? Всего в меру, вполне себе, но без жестокости, пожалуй*» (М, 31 год).

Анализ ответов респондентов показывает, что табу и страхи, связанные со взрослым кукольным театром, носят преимущественно не тематический, а интонационно-художественный характер. Взрослая аудитория не демонстрирует жестких запретов на определенные сюжеты или жанры, однако отчетливо обозначает границу между «детским» и «взрослым» театром, проходящую через отказ от инфантильности, формальной «сказочности» и наигранной стилизации под детскую аудиторию.

Наиболее часто артикулируемым опасением становится риск сохранения детского формата при декларировании взрослого адресата. Клишированные сюжеты, примитивная драматургия, прямолинейная игра кукол и механический перенос детских сказок во «взрослый» контекст воспринимаются как утрата художественной ценности и ведут к потере интереса со стороны зрителя. Таким образом, «взрослость» спектакля связывается не с наличием «жестких» или провокационных тем, а с качеством авторского высказывания, сложностью интонации и отказом от упрощения.

При этом отношение к потенциально травматичным или жестким сюжетам оказывается амбивалентным. Часть респондентов подчеркивает важность гуманистической оптики и нежелание сталкиваться с избыточной жестокостью или эмоциональным давлением, особенно в сочетании с кукольной формой, способной усиливать эффект условного насилия. В то же время некоторые участники исследования не высказывают каких-либо страхов, указывая на открытость к эксперименту и доверие к художественной ответственности режиссера. Значимым механизмом снятия напряжения в этом поле становится четкое возрастное маркирование спектакля, позволяющее заранее задать рамку восприятия и избежать ложных ожиданий. Главное табу – формальная «взрослость» с детской интонацией, парадокс в том, что зрителей пугает упрощение, а не сложные или острые темы.

Практические ожидания: когда, сколько и «почём»

Кроме художественных ожиданий и содержания, важную роль в интересе взрослой аудитории к кукольному театру играют практические вопросы. Даже если спектакль очень интересный, именно время, продолжительность, цена билетов и удобство формата часто становятся решающими при выборе – пойти в театр или нет. В интервью респондентам предлагали подумать, в какие дни недели и в какое время им удобнее посещать спектакли кукольного театра для взрослых. Также мы спрашивали о комфортной продолжительности, приемлемой цене билетов, удобстве покупки и соотношении стоимости с художественной ценностью постановки. Ответы показали, что именно в практических вопросах различия между социальными группами минимальны. Независимо от профессии и возраста, все респонденты примерно одинаково понимают, каким должен быть удобный и доступный формат посещения театра. Это делает практические параметры надежной основой для планирования взрослого репертуара и организации зрительского опыта в кукольном театре.

«*С пятницы по субботу, вечернее время субботы. Максимум 1,5 часа. … зависеть от популярности актеров, которые будут выступать на сцене. Да, я готов отдать большую сумму денег за тех актеров, которых я люблю*» (М 23 года). «*Обычно я хожу в театр в вечернее время, после работы просто удобнее. По продолжительности лучше, чтобы спектакль не был сильно затянут, укладывался в 1,5-2 часа. важно, чтобы билеты можно было приобрести не только на сайте театра, но и на сторонних ресурсах (например, Яндекс афиша). Желательна «ранжировка» в ценах билетов*» (Ж 27лет). «*… это зависит от спектакля, что есть спектакли, которые… смотрятся на одном дыхании, там, час и полтора. Если это какой-то хороший сюжет, и, условно, у тебя много что показать есть, то продолжительность может быть любая. …зависит, кстати, очень много от стульев элементарно. Если стул удобный [смеется], то ты можешь на нем просидеть долго. Просто это тоже такая проблема, когда иногда бывает физически сложно высидеть. (Цена) Ну, тут тоже 2 стороны медали, мы прекрасно понимаем, что если сделаем совсем небольшую стоимость, то будет ажиотаж больше, мы не успеем купить билеты. …нам же необходим какой-то, все равно, как сказать, контроль, что ли, вот, ценообразования, да, чтобы в том числе и посещали театр нормальные какие-то люди. цена, если конкретно говорить, ну, тысяча, две, наверное, да, я смогла бы себе это позволить*» (Ж, 29 лет). «*Если это будет стоить, как поход на балет, десять тысяч рублей, то, конечно, я вряд ли пойду*» (М, 31 лет). «*Если бы спектакль меня искренне заинтересовал, сумма варьировалась бы от где-то полутора до двух тысяч рублей*» (М, 22 года). «*Театр – это всегда вечернее время. 18-19:00, не раньше и как правило четверг, пятница, суббота. К счастью, есть Пушкинская карта, поэтому готова ходить на любые спектакле по ней. Для нее не жалко и 5000 рублей, если спектакль классный и оправдает ее ожидания*» (Ж, 22 года). «*однозначно вторая половина недели, когда уже основная нагрузка рабочая и учебная сходит на нет постепенно. Чем ближе выходные, тем удобнее ходить на спектакли. четверг вечером, после шести часов, когда трафик потихоньку снижается в городе … ценники, они же чаще всего оправданы. Почему, например, билеты на оперу стоят в разы дешевле, чем билеты на балет? Потому что это разная техническая, разная концептуальная сложность. Это все равно востребованность и уровень, наверное, художественного мастерства тех, кто эти спектакли ставит, и тех, кто вообще их создал изначально. … достаточно дорого, когда билет на какой-нибудь спектакль порой стоит до 30 тысяч рублей. Это все-таки не столичный уровень, хоть мы и живем в столице федерального округа и Свердловской области*»

(М, 20 лет). «*Театр Оперы и Балета сложно себе позволить, по Театру Кукол я совсем не знаю их ценовую политику, …у нас в городе по сравнению с Санкт-Петербургом цены либо такие же, либо еще выше, … культура становится менее доступной, хотелось бы, чтобы она была в большем доступе, тем более для трудящихся работяг, которые, ну, так скажем, чуть дальше, чуть менее интересуются, живут в спальных районах, чтобы они могли выбраться туда и действительно приобщиться к прекрасному*» (М, 31 год).

Анализ интервью показывает, что практические ожидания взрослой аудитории в отношении кукольного театра отличаются высокой степенью согласованности и предсказуемости. В отличие от художественных предпочтений, где допускается широкий спектр интерпретаций и индивидуальных установок, вопросы времени, продолжительности и стоимости спектакля формируют практически универсальный запрос, слабо зависящий от возраста, профессионального статуса или культурного опыта респондентов. Наиболее комфортным временем посещения спектаклей респонденты называют вечер второй половины недели – прежде всего четверг, пятницу и выходные дни. Этот выбор напрямую связан с рабочим и учебным графиком взрослой аудитории и подчеркивает восприятие театра как формы досуга и восстановления, а не повседневной активности. Оптимальное время начала спектакля стабильно фиксируется в интервале после 18:00, что позволяет встроить посещение театра в привычный ритм городской жизни. Комфортная продолжительность спектакля, согласно ответам респондентов, колеблется в пределах 1–2 часов, при этом чаще всего упоминается формат до полутора часов. Длительность при этом воспринимается как условно гибкий параметр, зависящий от качества драматургии, темпа повествования и физических условий зрительного зала. Взрослый зритель готов к более продолжительному сценическому действию при условии высокого уровня художественного вовлечения и элементарного комфорта, что указывает на важность совмещения эстетических и организационных факторов.

В вопросе стоимости билетов формируется достаточно четкий диапазон «приемлемой цены», чаще всего обозначаемый в пределах 1–2 тыс. рублей. Более высокая стоимость допускается в случае очевидной художественной ценности спектакля, участия известных исполнителей или использования государственных программ поддержки, таких как «Пушкинская карта». При этом респонденты демонстрируют чувствительность к проблеме культурной доступности, подчеркивая, что чрезмерно высокий ценник может стать барьером для широкой аудитории и снизить интерес к формату в целом.

Дополнительным важным практическим ожиданием становится удобство инфраструктуры, а это возможность приобретения билетов через популярные агрегаторы, гибкая ценовая политика, учитывающая расположение мест в зале, а также общая логика доступности театра в городском пространстве. В совокупности эти факторы формируют представление о взрослом кукольном театре как о культурном продукте, который должен быть не только художественно состоятельным, но и встроенным в реальные жизненные условия зрителя.

Формат и событийность: за пределами привычного спектакля

В рамках уточняющих вопросов респондентам предлагалось вспомнить интересные форматы, увиденные ими в других театрах или культурных пространствах, которые, по их мнению, могли бы быть адаптированы театром кукол. Дополнительно задавался вопрос о том, что могло бы сделать поход в театр кукол для взрослых лично значимым событием, выходящим за рамки обычного культурного досуга.

«*я была на моноспектакле, меня это впечатлило, на спектакле Театра «Игра» такого формата, что это большая сцена, но зрители располагаются не в зале, а на сцене. перед ними происходит все вот это действие, и я была на спектакле театра «горожан» они вообще выступают на разных площадках, которые даже не являются театральными площадками это тоже интересный формат*» (Ж, 29 лет). «*для меня любопытен театр «Игра» … необычные для меня спектакли, я обычно хожу в большие театры на какую-нибудь классику, а там темы поднимаются, которые в других театрах не поднимаются, … подростковые проблемы, … необычное*» (М, 31 год). «*театр кукол и другие театры – это абсолютно две разные сферы и ходят в театр, потому что нравятся произведения, на которых они основываются. Режиссерская работа.*» (Ж, 22 года). «*тут можно много экспериментов всяких разных проводить. добавлять сюда какие-то элементы живописи, соединять одно с другим. интерактивный компонент. … не детские …Если это действительно что-то про повеселиться, то почему бы нет? Окунуть взрослых людей в детство, а еще и вместе с детьми, чудесно*» (М, 31 год). «*…экранизация из видеоигры какой-нибудь, фильма или сериала*» (М 23 года). «*первая ассоциация у людей – что это что-то детское, дошкольное, «садешное*» (Ж, 22 года).

Данные показывают, что взрослая аудитория оценивает театр кукол не «в вакууме», а в сравнении с другими культурными практиками. При этом именно отсутствие устойчивых ассоциаций у части респондентов создает не проблему, а возможность, ведь театр кукол может стать для взрослого зрителя первым и уникальным опытом, если предложит не копирование чужих форматов, а осмысленное и уверенное собственное высказывание.

Рекомендации театру кукол: как привлечь взрослую аудиторию

В конце блока респондентам предложили дать прямые рекомендации театру кукол: что можно сделать,

чтобы привлечь взрослую аудиторию на спектакли. Этот вопрос помог перейти от общих ожиданий к конкретным предложениям и понять, какие барьеры главные – художественные или коммуникационные. Ответы показали, что большинство советов касается не содержания спектаклей, а способов представления театра в городе и интернете, плюс работы со стереотипами о кукольном театре как детском формате.

«*Преподнести информацию для своей аудитории так, как это делают в видеоиграх, то есть коротко, но очень ярко, динамично и образно, настолько, что не остается сомнений, что это интересно*» (М 23 года). «*больше визуальной информации: реклама на городских сайтах, афиши, постеры по всему городу. Наличие удобного, интуитивно понятного сайта помогает в выборе спектакля. группа в соцсетях … Обязательно указывать в постах возрастное ограничение, краткое описание спектакля, даты и время начала*» (Ж 27лет). «*просто заявить о себе. Я никогда их не видела даже особо, в каких-то афишах. Е1 иногда, да, какие-то события культурные рассказывает, но я там никогда не видела театра кукол*» (Ж, 29 лет). «*Рекламировать получше. Современные методы применять в рекламе. Нанять каких-нибудь СММщиков. … завлекать людей, молодежь*» (М, 31 лет). «*Напомнить людям о театре кукол. Нет информационного повода даже среди театралов для похода туда. В сравнении с ТЮЗом, Театр кукол потерялся в инфополе. Вообще забыла про театр кукол и даже бы не вспомнила про него, если бы не интервью*» (Ж, 22 года). «*розыгрыши, что-то интерактивное, …конкурсы, выиграй билет, кому такое не понравится, кто не поведется. А когда ты нажимаешь на кнопку репост, ты уже как будто подписываешься сам, принимаешь правила этой игры, начинаешь как-то узнавать больше о театре, о постановках и так втягиваешься*» (Ж, 20 лет). «*Попробовать осветить свою деятельность в социальных сетях так, чтобы это выглядело ненавязчиво и при этом говорило о чем-то современном, с классическими устоями, не старомодно и действительно интересно. я же «не из воздуха» взял вот эту вот идею того, что кукольные театры, они для детей. Это очень плотное убеждение, такой предрассудок, который нужно искоренить. Для этого нужно побольше снимать, побольше рассказывать. …внедрять самые разные форматы, потому что этим точно удастся охватить больше людей*» (М, 20 лет). «*Мне так стыдно, мне кажется, я уже столько советов надавал. Театр Кукол вообще никакого отношения не имею, еще не побывав там последний раз лет 10 назад, если не больше. … я со своими друзьями мог бы туда пойти на какой-то спектакль, сказку, наверное, в котором есть какой-то намек. как говорится, сказка ложь, да в ней намек, там добрый молодцы, муравьи, все дела, что-то вот такое. Либо зарубежная классика, которая вдруг в кукольном мире воплощается. бестселлеры, книги, по ним спектакли. Я говорю о сказках, не адаптированных для детей, а какие они есть, то есть без всяких вот этих вот прикрас. … показать вот эту фольклорную составляющую, какой она была. Типа там, что же скрывается за сказкой Гензель или Гретель. какие-то вот эти семантики народные, объяснение того, почему так происходит. тогда литературоведческое. … лекция с элементами того, как вот можно это воплотить с помощью кукол. То есть с элементами театрального представления. Лекция какого-нибудь интересного человека, рядом УРФУ. привлечь там философов, филологов совместить науку и искусство. Мне за это какую премию дадут!!! [за идеи]*» (М, 31 год).

Анализ данного материала показывает, что взрослая аудитория воспринимает театр кукол не изолированно, а в широком контексте других театральных и культурных практик, с которыми она уже знакома. Опыт посещения альтернативных пространств, камерных сцен, внетеатральных площадок, моноспектаклей и экспериментальных форм становится для респондентов естественной точкой отсчета при формировании ожиданий от взрослого кукольного театра. В этом сравнении театр кукол рассматривается как потенциально гибкий и экспериментальный формат, однако его ценность напрямую связывается с осознанностью художественного выбора, а не с механическим заимствованием чужих решений.

Существенной особенностью является отсутствие у части респондентов четких представлений о том, каким может быть взрослый кукольный спектакль. При этом данная неопределенность не воспринимается как дефицит, а, напротив, формирует пространство возможностей, ведь театр кукол может стать для взрослого зрителя первым и уникальным культурным опытом, если предложит самостоятельное, уверенное высказывание и сумеет выйти за рамки устойчивого детского образа. Значимость похода в театр в этом случае определяется не только содержанием спектакля, но и его «событийностью» – ощущением исключительности, «подарочности», экспериментальности и личной вовлеченности.

Ответы респондентов также демонстрируют, что ключевые барьеры на пути взрослой аудитории лежат преимущественно в сфере коммуникации, а не художественного содержания. Большинство рекомендаций связано с необходимостью активного и современного присутствия театра в городском и цифровом пространстве (визуально выразительной рекламы, работы с социальными сетями, четкого позиционирования взрослого репертуара и разрушения стереотипа о кукольном театре как исключительно детском). Важным фактором привлечения внимания становится не только информация о спектакле, но и форма ее подачи – динамичная, образная, ориентированная на привычные для взрослой аудитории медиапрактики.

Обсуждение

Парадоксы восприятия взрослого театра кукол

В ходе исследования были выявлены устойчивые парадоксы в восприятии взрослого театра кукол. Они проявляются во всех изученных сегментах аудитории и отражают сложное, неоднозначное отношение зрителей к этому формату. Эти противоречия не свидетельствуют о непоследовательности или растерянности респондентов. Напротив, они указывают на точки напряжения, в которых формируется потенциал для развития взрослого репертуара.

Первый парадокс связан с запросом на эксперимент и одновременным страхом «перебора». Многие респонденты отмечают, что им интересно новое, необычное, выходящее за рамки привычного театрального опыта. Театр кукол в этом смысле воспринимается как пространство, изначально располагающее к эксперименту: нестандартная форма, особый язык, использование кукол и иных выразительных средств. Однако почти сразу за интересом следует опасение, что эксперимент может оказаться чрезмерным. Зрителей настораживает навязчивый интерактив, странные действия без ясного смысла и ситуации, в которых их словно вынуждают участвовать. В результате формируется четкая установка: эксперимент допустим и желателен, но только при условии аккуратности и осмысленности. Зрителю важно понимать, зачем используется тот или иной прием и какое переживание он должен вызвать, а не испытывать неловкость или потерю контроля.

Второй парадокс касается содержания и формы. Респонденты демонстрируют высокую готовность к сложным и даже жестким темам: личным переживаниям, социальным конфликтам, вопросам взросления, утратам, а также «взрослой» комедии. При этом почти всех объединяет страх перед детской подачей. Даже серьезная тема, рассказанная чрезмерно наивно, упрощенно или назидательно, вызывает отторжение. Важно подчеркнуть, что сам факт использования кукол не воспринимается как проблема. Напряжение возникает в тот момент, когда зритель чувствует, что с ним говорят как с ребенком, снижая уровень интонации и смысловой сложности.

Третий парадокс связан с видимостью театра кукол в культурной карте взрослого зрителя. Многие участники исследования признают, что идея взрослого спектакля в театре кукол кажется им интересной и потенциально привлекательной. Однако в повседневной жизни они практически не рассматривают театр кукол как вариант досуга. Это связано не с негативным опытом, а скорее с устойчивой привычкой и культурным стереотипом: театр кукол по-прежнему ассоциируется с детской аудиторией или вовсе остается вне поля внимания из-за незнания о существовании взрослого репертуара. В результате возникает ситуация, при которой интерес присутствует, но не направлен на конкретное институциональное пространство.

В совокупности эти парадоксы формируют целостный образ взрослого зрителя театра кукол. Он открыт к новому опыту, но стремится чувствовать себя в безопасности; готов воспринимать сложные темы, но не принимает упрощения и инфантилизации; потенциально заинтересован, но пока не воспринимает театр кукол как «свое» место. Эти противоречия указывают не на слабость интереса, а на точки роста, где возможна работа с ожиданиями аудитории.

Выявленные парадоксы свидетельствуют, что взрослая аудитория театра кукол не является неопределенной или противоречивой, а тонко чувствует границы формы, интонации и смысла. Именно в этих зонах напряжения возникает потенциал развития взрослого репертуара. Осознание и принятие данных парадоксов позволяет театру не избегать рисков, а управлять ими, формируя взрослый театр кукол как осмысленный и ценностно значимый культурный опыт.

Общие выводы

Проведенное качественное исследование демонстрирует, что взрослый театр кукол обладает значительным, но в настоящий момент слабо реализованным потенциалом как форма культурного опыта для взрослой аудитории. Результаты глубинных интервью показывают: ключевая проблема заключается не в отсутствии интереса со стороны зрителей, а в устойчивом восприятии театра кукол исключительно как детского института и, как следствие, в отсутствии у взрослой аудитории привычки рассматривать его как возможное пространство для осмысленного досуга.

Анализ ответов респондентов социальных сегментов выявляет высокий уровень сходства базовых ожиданий при различиях в акцентах. Во всех группах фиксируется запрос на «взрослый разговор»: сложные, социально и психологически насыщенные темы, отказ от упрощения и инфантильной интонации, а также уважительное отношение к зрителю как к соавтору интерпретации. При этом кукольная форма не воспринимается как ограничение – напротив, она рассматривается как самостоятельный художественный ресурс, способный усилить образность, метафоричность и эмоциональное воздействие спектакля.

Одним из наиболее устойчивых и универсальных ожиданий стала камерная атмосфера спектакля. Независимо от сегмента респонденты описывают комфортный формат взрослого спектакля как тихий, сосредоточенный и предполагающий возможность погружения. Камерность воспринимается не только как эстетическое предпочтение, но и как органичное соответствие специфике кукольного театра. Экспериментальные форматы и интерактив не отвергаются, однако допускаются лишь при их художественной оправданности, что указывает на высокую чувствительность аудитории к форме и контексту.

Особое внимание в исследовании привлекает анализ табу и страхов.

Взрослого зрителя пугают не сложные или потенциально острые темы, а риск формальной «взрослости»,

за которой сохраняется детская подача. Инфантильность, клишированность и назидательность вызывают большее отторжение, чем жесткие или неоднозначные сюжеты. Это свидетельствует о готовности взрослой аудитории к эмоционально и интеллектуально напряженному опыту при условии честности театра, точности интонации и уважения к зрительскому опыту.

Практические ожидания аудитории — время посещения, продолжительность спектакля и стоимость билетов — соответствуют стандартным параметрам взрослого театрального досуга и не создают принципиальных ограничений. Вечернее время, продолжительность до двух часов и умеренная стоимость воспринимаются как комфортные условия. Готовность части аудитории платить больше за качественный и эмоционально значимый продукт подчеркивает приоритет содержания над формальными параметрами.

Значимым результатом исследования стало выявление роли коммуникации и позиционирования. Многие респонденты не рассматривают театр кукол как вариант взрослого досуга не из-за негативного отношения, а вследствие его «невидимости» в информационном поле и устойчивого детского образа. Указание на то, что о театре кукол «даже не вспоминают», несмотря на потенциальный интерес, подчеркивает необходимость разработки взрослого репертуара и формирования публичного образа театра посредством афиш, социальных сетей, партнерств и четкого возрастного позиционирования.

Таким образом, интерес взрослой аудитории к театру кукол существует, но пока не адресован ему напрямую. Диалог со зрителем на равных, осмысленное использование кукольной формы, камерная атмосфера и ясная коммуникация взрослой идентичности позволят театру занять значимую нишу в культурном пространстве города и стать устойчивой формой культурного опыта. Результаты исследования могут стать основой маркетинговой стратегии, направленной на диверсификацию репертуара и освоение сегмента взрослой аудитории.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Петрова Л. Е., Бурлуцкая М. Г., Ахьямова И. А., Марков И. Н.** Бриф, техзадание, дизайн проекта и презентация результатов прикладного исследования «ДШИ как фактор конкурентоспособности города» // Управление культурой. 2022. № 3 (3). С. 15-22. EDN JVLTLF.

[2] **Галимова Н. В., Петрова Л. Е.** Особенности аудитории Учебного театра Екатеринбургского государственного театрального института: по результатам исследования // Социокультурное пространство театра и его значение для школьного образования. Екатеринбург : ЕАСИ, 2024. С. 8-14. EDN VEEBFW.

[3] **Лузина А. И., Малых Е. Е., Петрова Л. Е.** Анализ аудитории театра с использованием кабинетных методов исследования: кейс сайта театра «Урал Опера Балет» // Социокультурное пространство театра и его значение для школьного образования. Екатеринбург : ЕАСИ, 2024. С. 68-73. EDN IXHYYG.

[4] **Большаков Н. В., Максимова А. С.** Театральная социология: зритель настоящего и его ожидания от будущего // Театр. Живопись. Кино. Музыка. 2019. № 4. С. 105-121. DOI 10.35852/2588-0144-2019-4-105-121. EDN SUENMQ.

[5] **Круковская А. В.** Аудитория современных московских театров: социокультурные характеристики // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2012. № 2 (82). С. 174-181. EDN OUJWAT.

[6] **Осипова Э. В.** Дальневосточная театральная аудитория: социально-демографический и культурный портрет // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2013. № 1 (24). С. 90-100. EDN PZGKVH.

[7] **Новикова А. А.** «Культурные индустрии» как часть публичной сферы: трансформация форм соучастия // Художественная культура. 2020. № 1 (32). С. 65-86. DOI 10.24411/2226-0072-2020-00003. EDN UCGAMN.

[8] **Халтурина О. А., Терешкина Н. Е.** Специфика управления театром как структурной единицей креативной индустрии // Прикладные экономические исследования. 2023. № 1 (74). С. 107-112. DOI 10.47576/2949-1908_2023_1_107. EDN KSHAFB.

[9] **Белов А., Букова М., Бурлуцкая М. Г.** «Что-то новое и необычное»: аудитория современного искусства в крупных городах России : Монография. Москва : ООО «Фабрика комиксов», 2018. 400 с. EDN YMWQJF.

[10] **Ушкарев А. А.** Театральная публика: разрушая стереотипы // Вопросы театра. 2018. № 1-2. С. 437-452. EDN YOQPID.

[11] **Ушкарев А. А.** Аудитория музыкального театра: социокультурная динамика : Монография. Москва : Государственный институт искусствознания, 2025. 160 с. EDN RYGDFL.

[12] **Ушкарев А. А.** Новые театралы: опыт эмпирического исследования // Обсерватория культуры. 2022. Т. 19, № 1. С. 34-45. DOI 10.25281/2072-3156-2022-19-1-34-45. EDN FXEWNL.

[13] **Ушкарев А. А., Гедовиус Г. Г., Петрушина Т. В.** Две репрезентации публики Московского Художественного театра // Обсерватория культуры. 2020. Т. 17, № 5. С. 462-476. DOI 10.25281/2072-3156-2020-17-5-462-476. EDN YTJJJY.

[14] **Папушина Ю. О., Вассерман Ю. М., Корниенко Д. С.** Достойный, образовательный, современный: двухфакторная шкала измерения установки на посещение театра оперы и балета // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 2017. № 45. С. 7-43. EDN UVFZNK.

REFERENCES

[1] **Petrova, L. E., Burlutskaya, M. G., Akhyamova, I. A., & Markov, I. N.** (2022). Brief, Terms of Reference for Research, Project Design and Presentation of Results of the Applied Research "Children's School of Art as a Factor in the City's Competitiveness". *Managing of Culture*, (3), 15–22. https://elibrary.ru/jvltlf

[2] **Galimova, N. V., & Petrova, L. E.** (2024). Features of the Audience

of the Educational Theater Ekaterinburg State Theatre Institute: Based on the Results of the Study. In A. A. Pronin (Ed.) *The Sociocultural Space of the Theater and its Significance for School Education* (pp. 8–14). Ekaterinburg Academy of Contemporary Art. https://elibrary.ru/veebfw

[3] **Luzina, A. I., Malykh, E. E., & Petrova, L. E.** (2024). Analysis of the Theater Audience Using Desk Research Methods: Case Study of The Ural Opera Ballet Theater Website. In A. A. Pronin (Ed.) *The Sociocultural Space of the Theater and its Significance for School Education* (pp. 68–73). Ekaterinburg Academy of Contemporary Art. https://elibrary.ru/ixhyyg

[4] **Bolshakov, N. V., & Maksimova, A. S.** (2019). Theatre Sociology: Current Audience and its Expectations. *Theater. Painting. Movie. Music*, (4), 105–121. https://doi.org/10.35852/2588-0144-2019-4-105-121

[5] **Krukovskaya, A. V.** (2012). Audience of Modern Moscow Theaters: Sociocultural Characteristics. *RSUH/RGGU Bulletin. Series: Philosophy. Sociology. Art Studies*, (2), 174–181. https://elibrary.ru/oujwat

[6] **Osipova, E. V.** (2013). Far Eastern theater audience: socio-demographic and cultural portrait. *Ojkumena. Regional Researches*, (1), 90–100. https://elibrary.ru/pzgkvh

[7] **Novikova, A. A.** (2020). Cultural Industries as a Part of the Public Sphere: The Transformation of the Forms of Participation. *Art & Culture Studies*, (1), 65–86. https://doi.org/10.24411/2226-0072-2020-00003

[8] **Khalturina, O. A., & Tereshkina, N. E.** (2023). The Specifics of Theater Management as a Structural Unit of the Creative Industry. *The Applied Economic Researches Journal*, (1), 107–112. https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_1_107

[9] **Belov, A., Bukova, M., & Burlutskaya, M. G.** (2018). *"Something New and Unusual": Audiences for Contemporary Art in Major Russian Cities*. Moscow: Comics Factory LLC. https://elibrary.ru/ymwqjf

[10] **Ushkarev, A. A.** (2018). Theatre Audience: Destructing the Stereotypes. *Problems of Theatre*, (1-2), 437–452. https://elibrary.ru/yoqpid

[11] **Ushkarev, A. A.** (2025). *Musical Theater Audience: Sociocultural Dynamics*. Moscow: State Institute of Art Studies. https://elibrary.ru/rygdfl

[12] **Ushkarev, A. A.** (2022). New Theatre-Fans: Empirical Research Experience. *Observatory of Culture*, *19*(1), 34–45. https://doi.org/10.25281/2072-3156-2022-19-1-34-45

[13] **Ushkarev, A. A., Gedovius, G. G., & Petrushina, T. V.** (2020). Two Representations of the Moscow Art Theater Audience. *Observatory of Culture*, *17*(5), 462–476. https://doi.org/10.25281/2072-3156-2020-17-5-462-476

[14] **Papushina, Yu. O., Wasserman, Yu. M., & Kornienko, D. S.** (2017). Respectable, Educational, Contemporary: A Two-Dimensional Scale Formeasuring of Disposition Toward Visiting Opera and Ballet Theatre. *Sociology: Methodology, Methods, Mathematical Modeling (4M)*, (45), 7–43. https://elibrary.ru/uvfznk

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ефремова Ульяна Павловна – кандидат исторических наук, доцент; Екатеринбургская академия современного искусства — *заведущий кафедрой актуальных культурных практик* (620012, Россия, Екатеринбург, ул. Культуры, 3); uliana_ef@mail.ru. ORCID: 0000-0002-2932-4012, SPIN: 2760-3356.

Владимирова Влада Валентиновна – Екатеринбургская академия современного искусства — *студент* (620012, Россия, Екатеринбург, ул. Культуры, 3); vladimirova.vlva@mail.ru. ORCID: 0009-0006-4157-3325.

Таскаева Алина Максимовна – Екатеринбургская академия современного искусства — *студент* (620012, Россия, Екатеринбург, ул. Культуры, 3); wiew0201@gmail.com. ORCID: 0009-0002-5162-9880.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД: **Ефремова У. П.** – обеспечение ресурсами, общее руководство, проверка достоверности, доработка и редактирование; **Таскаева А. М.** – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, проверка достоверности; **Владимирова В. В.** – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, проверка достоверности.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Ulyana P. Efremova – Cand. Sci. (History), Associate Professor; Ekaterinburg Academy of Contemporary Art — *head of the Department of Current Cultural Practices* (3, Kultury St., Ekaterinburg, 620012, Russian Federation); uliana_ef@mail.ru. ORCID: 0000-0002-2932-4012, SPIN: 2760-3356.

Vlada V. Vladimirova – Ekaterinburg Academy of Contemporary Art — *student* (3, Kultury St., Ekaterinburg, 620012, Russian Federation); vladimirova.vlva@mail.ru. ORCID: 0009-0006-4157-3325.

Alina M. Taskaeva – Ekaterinburg Academy of Contemporary Art — *student* (3, Kultury St., Ekaterinburg, 620012, Russian Federation); wiew0201@gmail.com. ORCID: 0009-0002-5162-9880.

AUTHORS' CONTRIBUTIONS: **U. P. Efremova** – resources, supervision, validation, writing – review & editing; **A. M. Taskaeva** – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, validation; **V. V. Vladimirova** – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, validation.

CONFLICT OF INTEREST: Authors declare no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46
EDN: NUHQGV

ВАК: 5.2.6, 5.4.6
ГРНТИ: 06.81.55
УДК: 008:330.1:004.77

ВЕРТИКАЛЬНАЯ БИЛЕТНАЯ ЭКОСИСТЕМА КАК ИНФРАСТРУКТУРА РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: КЕЙС KASSIR.RU

Барсуков А. В.[1]
[1] ООО «Кассир.Ру-Национальный Билетный Оператор» (Россия, Санкт-Петербург)

АННОТАЦИЯ

Актуальность статьи определяется тем, что развитие креативных индустрий всё в большей степени зависит не только от производства культурного продукта, но и от инфраструктуры его обращения: цифровых витрин, билетных технологий, партнёрской дистрибуции, данных, систем управления взаимоотношениями со зрителями и механизмов разделения рисков. Цель статьи — описать на примере KASSIR.RU вертикальную билетную экосистему как элемент инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий. На примере KASSIR.RU анализируется модель, объединяющая собственные B2C-витрины, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрские каналы продаж, банковские и цифровые интеграции, а также промоутерский контур Артлайф.

Материалы исследования включают внутренние агрегированные статистические данные ГК KASSIR.RU за 2021–2026 гг., презентационные и управленческие материалы компании, а также научные публикации о цифровых экосистемах, платформенной экономике и цифровизации сферы культуры. Метод исследования — исследование единичного случая с элементами системного анализа, анализа бизнес-модели и описательной статистики.

В результате показано, что билетная экосистема выполняет более широкую управленческую роль, чем продажа билетов: снижает барьеры выхода культурного продукта к аудитории, расширяет каналы спроса, обеспечивает организаторов технологической и аналитической инфраструктурой, поддерживает повторные коммуникации со зрителями и позволяет разделять риски при создании и масштабировании событий. Отдельно раскрыто, как партнёрская B2C-дистрибуция через банковские, социальные и туристические цифровые сервисы переводит культурные события в повседневные пользовательские сценарии. Для управленческой практики предложена рамка оценки экосистемы через технологический, дистрибуционный, аналитико-маркетинговый и контентно-промоутерский контуры.

Статья предназначена для исследователей креативных индустрий, руководителей культурных организаций, билетных платформ, промоутеров, региональных управленческих команд и специалистов по культурной политике. В выводах подчёркивается, что инфраструктурная роль билетной платформы требует прозрачного управления данными, равных условий для организаторов и баланса между коммерческой эффективностью и культурным разнообразием на региональном уровне.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: вертикальная экосистема, билетные платформы, управление спросом, цифровые интеграции, B2C-дистрибуция, креативные индустрии, управление рисками, культурная политика

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Барсуков А. В. (2026). Вертикальная билетная экосистема как инфраструктура развития креативных индустрий: кейс KASSIR.RU. *Управление культурой*, *5*(3), 34–46. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46

Статья поступила: 27.08.2026; принята: 05.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Барсуков А. В., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

THE VERTICAL TICKETING ECOSYSTEM AS INFRASTRUCTURE FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES: A CASE STUDY OF KASSIR.RU

Barsukov A. V.[1]
[1] LLC "Kassir.Ru-National Ticket Operator" (Saint Petersburg, Russian Federation)

ABSTRACT

The relevance of this article stems from the fact that the development of creative industries increasingly depends not only on the production of cultural products but also on the infrastructure through which they reach audiences, including digital storefronts, ticketing technologies, partner distribution channels, data, audience relationship management systems, and risk-sharing mechanisms. The aim of this article is to describe the vertical ticketing ecosystem as an element of the infrastructure of the event sector of the creative industries, using KASSIR.RU as a case study. The analysis examines the KASSIR.RU model, which integrates proprietary B2C storefronts, technological solutions provided by Radario and InfoTech, partner sales channels, banking and digital integrations, and Artlife's promotional operations.

The research materials include internal aggregated statistical data from KASSIR.RU Group for 2021–2026, the company's presentation and management materials, and academic publications on digital ecosystems, the platform economy, and the digitalization of the cultural sector. The research methodology combines a single-case study with elements of systems analysis, business model analysis, and descriptive statistics.

The findings show that the ticketing ecosystem performs a broader management function than ticket sales alone: it lowers barriers to bringing cultural products to audiences, expands demand channels, provides organizers with technological and analytical infrastructure, supports ongoing communication with audiences, and enables risk sharing in the creation and scaling of events. The article also examines how partner-based B2C distribution through banking, social media, and travel-related digital services integrates cultural events into everyday user journeys. For management practice, the article proposes a framework for evaluating the ecosystem across four components: technology, distribution, analytics and marketing, and content and promotion.

The article is intended for researchers in the creative industries, managers of cultural organizations and ticketing platforms, event promoters, regional management teams, and cultural policy professionals. The conclusions emphasize that the infrastructural role of a ticketing platform requires transparent data governance, equitable conditions for event organizers, and a balance between commercial efficiency and cultural diversity at the regional level.

KEYWORDS: vertical ecosystem, ticketing platforms, demand management, digital integrations, B2C distribution, creative industries, risk management, cultural policy

FOR CITATION: Barsukov, A. V. (2026). The Vertical Ticketing Ecosystem as Infrastructure for the Development of Creative Industries: A Case Study of KASSIR.RU. *Managing of Culture*, *5*(3), 34–46. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-34-46

Article received: 08/27/2026; accepted: 10/05/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Разговор о креативных индустриях всё чаще выходит за пределы привычной оптики культурной политики. Если ещё недавно в центре внимания находились преимущественно авторы, институции, творческие продукты и меры государственной поддержки, то сегодня не менее важным становится вопрос инфраструктуры: через какие каналы культурный продукт доходит до аудитории, как он продаётся, как вокруг него формируется повторный спрос, какие данные помогают организаторам принимать решения и кто берёт на себя риски при масштабировании проектов.

Такой поворот связан с изменением самой природы культурного рынка. Культурное событие – спектакль, концерт, фестиваль, выставка, спортивно-зрелищное мероприятие или иммерсивный проект – всё меньше существует как автономный продукт, который достаточно «поставить в афишу». Оно конкурирует за внимание пользователя с медиасервисами, социальными сетями, играми, путешествиями, ресторанным досугом, агрегаторами впечатлений и банковскими сервисами повседневного досуга. Для зрителя выбор культурного события становится частью более широкого сценария: куда пойти на выходных,

чем заняться с детьми, что подарить, как провести вечер в поездке, как попасть на событие любимого артиста или как не пропустить премьеру.

На уровне государственной рамки этот сдвиг уже зафиксирован. Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» рассматривает креативные индустрии как базовый сектор креативной экономики и связывает их развитие с созданием, продвижением, распространением и реализацией креативных продуктов[1]. В «Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» отдельно подчёркивается необходимость формирования условий для развития творческого предпринимательства, инфраструктуры и механизмов поддержки[2]. Иными словами, развитие креативных индустрий – это уже не только вопрос производства культурного содержания, но и вопрос того, как устроены рынки, каналы доступа, технологии, партнёрства и финансовые модели.

В настоящей статье понятия «сфера культуры» и «сфера креативных индустрий» разграничиваются и не используются как тождественные. Под сферой культуры понимается институциональное и социокультурное пространство организаций, практик и видов деятельности, связанных с созданием, сохранением, распространением и потреблением культурных ценностей и культурных продуктов. Под сферой креативных индустрий понимается экономический контур видов деятельности, в которых стоимость создаётся преимущественно за счёт творческого и интеллектуального труда и обращения креативных продуктов. Эти сферы пересекаются, но не совпадают: часть организаций культуры одновременно выступает участниками креативных индустрий, тогда как креативные индустрии включают и сегменты, не относящиеся непосредственно к институциональной сфере культуры.

Предмет настоящего исследования находится в зоне пересечения этих сфер. Объектом анализа является событийный сегмент креативных индустрий – концерты, театральные постановки, фестивали, выставочные и музейные проекты и другие события, доступ к которым осуществляется, в том числе, через билетную инфраструктуру. Поэтому вклад билетной экосистемы рассматривается не как воздействие на всю совокупность креативных индустрий, а как инфраструктурное влияние на их событийный сегмент и на организации сферы культуры, создающие и распространяющие соответствующий контент.

Международные исследования показывают сходную картину. OECD рассматривает культурные и креативные секторы как источник экономического роста, занятости, инноваций и регионального развития, но при этом подчёркивает, что для раскрытия их потенциала нужны данные, инвестиции, предпринимательская инфраструктура и межсекторные связи[3]. UNCTAD в обзоре Creative Economy Outlook 2024 выделяет цифровые платформы, межотраслевые коллаборации и новые технологические решения среди ключевых трендов креативной экономики, одновременно обращая внимание на риски концентрации, приватности и монополизации контента[4]. Эти выводы важны для российской сферы культурных событий: рынок растёт, но становится дороже, сложнее и технологичнее.

Для организатора мероприятия цифровизация означает не просто перенос продажи билетов из офлайн-кассы в онлайн. На практике она означает необходимость управлять целым набором процессов: выпуском билетов, посадочными схемами, ценовыми категориями, возвратами, переносами, промоакциями, системами управления взаимоотношениями со зрителями (CRM), рассылками, сегментацией аудитории, контролем прохода, отчётностью, партнёрскими витринами, рекламными кабинетами и аналитикой. Для крупных площадок это вопрос операционной устойчивости. Для независимых организаторов и региональных промоутеров — вопрос доступа к рынку. Для театров и музеев — вопрос работы с постоянной аудиторией, сезонностью и повторным посещением. Для создателей контента — вопрос того, сможет ли идея стать устойчивым рыночным продуктом.

Именно здесь проявляется ключевая роль билетных платформ нового поколения. Исторически билетный оператор воспринимался как посредник между организатором и покупателем: разместить событие, принять оплату, выдать билет. Однако в платформенной экономике такая модель оказывается недостаточной. Ценность создаётся не только в момент транзакции, а в системе связей между участниками рынка. Чем больше качественного контента появляется на платформе, тем больше причин у пользователя возвращаться. Чем больше аудитории и данных аккумулирует платформа, тем выше её ценность для организатора. Чем лучше организатор видит продажи, аудиторию и эффективность каналов, тем больше вероятность повторного сотрудничества, эксклюзивов и совместных проектов. Так возникает не линейная воронка продаж, а контур самоподдерживающегося роста.

KASSIR.RU представляет интерес как кейс именно такой трансформации. Компания развивается не только как билетная витрина, но как вертикальная экосистема, соединяющая несколько уровней культурного рынка: B2C-дистрибуцию, технологическую инфраструктуру, CRM и аналитику, партнёрские каналы, банковские и цифровые интеграции, а также промо-

[1] Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».
[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года».
[3] OECD. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-culture-fix_991bb520-en.html (дата обращения: 06.07.2026).
[4] UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. Geneva: United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024 (дата обращения: 06.07.2026).

утерский контур. В состав этой модели входят собственные витрины KASSIR.RU, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрские витрины и интеграции, включая Альфа-Афишу, VK Билеты, Туту и развиваемые банковские и досуговые цифровые каналы, а также промоутер Артлайф. По данным компании, в 2025–2026 гг. группа работает с масштабом в десятки миллионов проданных билетов, значительным оборотом и федеральной сетью партнёров, включая театры, концертных организаторов, музеи, спортивные и культурные площадки[5].

Научный интерес данного кейса заключается не в описании коммерческого успеха конкретной компании. Более значимым является вопрос: как билетная экосистема может выполнять инфраструктурную функцию для креативных индустрий? Иными словами, каким образом связка технологий, данных, B2C-дистрибуции, маркетинга и промоутерства помогает расширять рынок культурных событий, снижать барьеры для создателей контента и одновременно создаёт новые управленческие риски?

Цель статьи — описать вертикальную билетную экосистему на примере KASSIR.RU как элемент инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий и определить вклад её технологического, дистрибуционного, аналитического и промоутерского компонентов в развитие рынка, снижение барьеров для создателей контента и расширение доступа аудитории к культурным и креативным продуктам.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- определить место билетной платформы в системе цифровых и социокультурных экосистем;
- описать архитектуру вертикальной экосистемы KASSIR.RU;
- показать влияние технологического, дистрибуционного, аналитического и промоутерского контуров на рынок культурных событий;
- выявить управленческие эффекты экосистемной модели для организаторов, площадок и создателей контента;
- обозначить риски концентрации, зависимости от платформы, управления данными и алгоритмической видимости культурного предложения.

Обзор литературы

Для обзора литературы в статье выделены четыре взаимосвязанных трека: исследования цифровых и платформенных экосистем как новой инфраструктуры рынков; работы о цифровых социокультурных экосистемах и проектировании культурной среды; исследования потребительского поведения, подписочных моделей и совместного создания ценности, а также публикации, посвящённые цифровизации культурной сферы и платформенным моделям в культуре. Вместе они задают рамку для интерпретации вертикальной билетной экосистемы как инфраструктурного игрока культурного рынка и позволяют связать кейс KASSIR.RU с более широкой дискуссией о платформизации, цифровизации культурной сферы и изменении спроса.

В исследованиях цифровых и платформенных экосистем подчёркивается, что экосистемы формируются вокруг ядра в виде платформы или ведущей компании, объединяющей множество сервисов и участников в единую архитектуру. Такая архитектура основана на модульности, сетевых эффектах, управлении данными и единой логике пользовательского опыта. На это указывают В.Н. Довжик, Г.В. Довжик и М.С. Куропаткина, анализируя трансформацию конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике [1]. Исследователи показывают, что конкурентные стратегии в таких экосистемах строятся как баланс между комплексностью сервисов, контролем данных и уровнем автоматизации, а успех определяется глубиной интеграции сервисов и способностью управлять пользовательским опытом.

Исследования платформ и цифровых торговых площадок раскрывают эволюцию бизнес-моделей от простых комиссионных схем к более сложным системам с дополнительными сервисами, финансовыми инструментами, рекламными продуктами и регуляторными вызовами. С.А. Брагинский, О.Л. Григорьева и Е.Н. Донская описывают платформенную экономику как пространство новых бизнес-моделей, в котором одновременно возникают эффекты масштаба и риски концентрации рыночной власти [2]. Для культурного рынка этот вывод особенно важен: билетная платформа может создавать новые возможности для организаторов и зрителей, но одновременно усиливать зависимость отдельных участников от правил инфраструктурного посредника.

В работах о цифровых экосистемах организаций акцентируется роль лидирующей платформы, коэволюции участников и совместного создания стоимости. О.Е. Каленов подчёркивает, что цифровая экосистема строится вокруг организации-лидера, а данные превращаются в управленческий ресурс, позволяющий точнее понимать клиента и предлагать ему дополнительные сервисы [3]. Т.С. Колмыкова и П.П. Ковалев рассматривают экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства, связанный с объединением участников вокруг технологического ядра [4]. П.В. Ревенков, А.А. Бердюгин и А.Г. Чебарь, анализируя платформенные модели, указывают не только на их преимущества, но и на сопутствующие киберриски и вопросы защиты цифрового профиля клиента [5].

Второй трек литературы связан с потребительским поведением в цифровой экономике. Н.М. Розанова показывает, что цифровые платформы создают не только удобство выбора, но и новые риски для

[5] Материалы управленческой аналитики и презентации ГК KASSIR.RU: «Стратегии 2026: рост без бюджета»; «Мы строим комплексное современное решение для площадок и организаторов мероприятий. Светлогорск, апрель 2026»; «Мы строим комплексное современное решение для площадок и организаторов мероприятий. Уфа, март 2026». Неопубликованные материалы компании.

потребителей: эффекты запутывания, гиперперсонализацию, динамическое ценообразование и уязвимость пользователя перед сложной архитектурой платформ [6]. М.В. Шендо и соавторы рассматривают цифровые экосистемы как элемент потребительского рынка онлайн-торговли, где конкуренция всё чаще строится вокруг удобства, ассортимента, скорости и дополнительных сервисов [7]. В исследованиях цифровой трансформации поведения потребителей фиксируется переход к мобильным сценариям, рост роли нематериальных мотивов и усиление конкуренции в виртуальном пространстве [8]. Для билетного рынка это означает, что пользователь выбирает не только событие, но и удобный сценарий покупки, доверенный канал, способ оплаты, рекомендации и постпокупочную коммуникацию.

Отдельное значение имеет работа О.Ю. Дудко о совместном создании ценности акторами цифровых торговых площадок [9]. В этой рамке платформа, производитель и потребитель не просто участвуют в обмене, а совместно формируют ценность продукта. Применительно к культурным событиям это особенно заметно: ценность концерта, спектакля или фестиваля складывается не только из художественного содержания, но и из доступности информации, удобства покупки, качества коммуникации, социального контекста посещения и последующих взаимодействий со зрителем.

Третий трек представлен исследованиями цифровых социокультурных экосистем. О.В. Стоянова и Е.В. Павлова подчёркивают, что интеграция технологий и участников вокруг общей платформы повышает привлекательность культурной сферы и эффективность взаимодействия акторов, но требует методологического базиса для внедрения цифровых решений в бизнес-процессы учреждений культуры [10]. Н.М. Генова и В.В. Стебляк показывают, что цифровые технологии позволяют создавать виртуальные музеи, новые форматы доступа к культурным объектам и более сложные маркетинговые инструменты для организаций малого и среднего бизнеса в сфере культуры [11]. Н.Е. Попова, рассматривая бизнес-модели в сфере культуры, выделяет ключевые блоки модели: ценностные предложения, каналы, отношения с клиентами, партнёрства и структуру доходов [12]. Эти блоки важны для анализа билетной экосистемы, поскольку она фактически работает на стыке каналов, клиентских отношений, партнёрств и монетизации культурного продукта.

Исследования цифровизации библиотек и институций памяти также важны для понимания гибридной природы современной культурной инфраструктуры. Л.Н. Фоменко и И.С. Королева показывают, что библиотеки трансформируются в гибридные культурные пространства, совмещающие хранение знаний, работу с данными и новые формы пользовательской активности [13; 14]. Эта логика применима и к билетному рынку: цифровая платформа становится не только каналом доступа к событию, но и средой накопления знаний об аудитории, её интересах и маршрутах культурного потребления.

Четвёртый трек связан с анализом конкретных кейсов цифровизации в культуре и их сопоставлением с бизнес-подходами. Д.В. Долгополов и К.И. Туркина рассматривают работу с фанатскими сообществами и «хайпом» в условиях креативной экономики [15]. А.Ю. Трубецкая применяет концепт «уберизации» к культурной сфере, описывая двусторонние платформы и ограничения такой модели для уникального творческого продукта [16]. Е.Ю. Гутько анализирует маркетинговую модель деятельности организаций культуры [17], а О.В. Архипова рассматривает цифровые тренды культуры и опыт трансформации культурных практик, включая музеи и умные технологии [18].

Существующая литература достаточно подробно описывает цифровые экосистемы, платформенную экономику, потребительские риски и отдельные процессы цифровизации культурной сферы. Однако билетная платформа чаще всего остаётся на периферии исследования: как канал продаж или маркетинговый инструмент. Новизна настоящей статьи состоит в том, что билетная платформа рассматривается как вертикальная инфраструктурная экосистема, объединяющая витрину, технологический слой, партнёрскую B2C-дистрибуцию, банковские интеграции, CRM, аналитику и промоутерский контур. Такая конфигурация переносит логику цифровых и экосистем цифровых торговых площадок в культурный сектор и позволяет показать, как инфраструктурный билетный игрок одновременно снижает барьеры выхода контента, управляет спросом на события и разделяет риски с организаторами.

Применительно к креативным индустриям инфраструктурная функция такой платформы может быть рассмотрена как совокупность механизмов, обеспечивающих обращение творческого продукта: его технологический выпуск на рынок, доступ к аудитории, монетизацию, накопление данных о спросе, повторное взаимодействие с потребителем и снижение части рисков масштабирования. Такая постановка вопроса позволяет анализировать билетную платформу не как самостоятельную креативную индустрию, а как инфраструктурного посредника событийного сегмента, соединяющего создателя продукта с каналами его реализации и аудиторией.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате исследования случая с элементами системного анализа, анализа бизнес-модели и описательной статистики. В качестве объекта анализа рассматривается вертикальная экосистема KASSIR.RU как совокупность взаимосвязанных сервисов, работающих на рынке культурных, зрелищных и развлекательных мероприятий. Такой подход выбран потому, что задача статьи состоит не в построении универсальной эконометрической модели, а в реконструкции

управленческой логики инфраструктурного игрока, значимой для развития креативных индустрий.

В соответствии с указанным понятийным разграничением границы кейса ограничены событийным сегментом креативных индустрий и теми организациями сферы культуры, для которых билетная инфраструктура является каналом обращения продукта и взаимодействия с аудиторией. Выводы статьи не распространяются на креативные индустрии, не связанные с событийной моделью потребления.

Эмпирическую базу исследования составили четыре группы материалов.

Во-первых, использованы внутренние презентационные и управленческие материалы ГК KASSIR.RU за 2025–2026 гг., подготовленные для отраслевых конференций и партнёрских встреч. В них описаны архитектура группы, показатели собственных и партнёрских витрин, технологические решения Radario и ИнфоТех, партнёрства с Альфа-Банком, VK и Туту, а также промоутерский контур Артлайф[6].

Во-вторых, в исследовании использованы агрегированные статистические данные управленческого и маркетингового учёта KASSIR.RU. К ним относятся данные о проданных билетах, обороте, ежемесячной активной аудитории собственных витрин, партнёрских каналах продаж, клиентской базе, частоте покупок зарегистрированных пользователей, горизонте покупки билетов по категориям событий, использовании мобильного приложения, CRM-коммуникациях и отдельных продуктовых кейсах. Статистика использовалась в обезличенном и агрегированном виде; персональные данные покупателей в рамках исследования не анализировались.

В-третьих, для описания внешнего рыночного контекста использовано исследование OKS Labs by Okkam о рынке билетов на офлайн-мероприятия в России. В нём зафиксированы рост рынка офлайн-мероприятий в 2025 году, увеличение доли цифровых продаж и усиление роли онлайн-витрин билетных операторов и сайтов организаторов[7]. Этот источник применяется не для доказательства эффективности KASSIR.RU, а для фиксации общего рыночного контекста, в котором билетные платформы становятся инфраструктурно значимыми участниками культурного рынка.

В-четвёртых, проанализированы нормативные, аналитические и исследовательские источники, определяющие рамку развития креативных индустрий и платформенных экосистем: Федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», «Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года», материалы OECD и UNCTAD по культурным и креативным секторам, а также доклад Банка России о рисках участия банков в экосистемах. Эти документы используются как контекстуальные источники и оформлены в подстрочных ссылках, а не в списке академической литературы.

Методика анализа включала: 1) типологизацию элементов вертикальной экосистемы KASSIR.RU; 2) описание четырёх контуров экосистемы — технологического, дистрибуционного, аналитико-маркетингового и контентно-промоутерского; 3) анализ управленческих функций каждого контура; 4) сопоставление внутренней статистики компании с внешним рыночным контекстом; 5) выявление управленческих эффектов и рисков экосистемной модели.

Описательная статистика применялась для характеристики масштаба и динамики отдельных элементов экосистемы: аудитории собственных витрин, клиентской базы, частоты покупок, горизонта планирования покупки билетов, доли онлайн-продаж, партнёрской дистрибуции и продуктовых кейсов. Эти показатели не интерпретируются как результат экспериментального воздействия. Их задача — показать управленческую конфигурацию экосистемы и те инфраструктурные функции, которые билетная платформа выполняет для организаторов, площадок и создателей контента.

Ограничение исследования состоит в том, что кейс описывается с позиции участника рынка, а не внешнего независимого наблюдателя. Автор является директором по маркетингу ГК KASSIR.RU, что даёт доступ к внутренней фактуре, но требует прозрачного обозначения возможного конфликта интересов. В связи с этим в статье избегаются рекламные формулировки; внутренние показатели представлены как данные компании, а не как внешне верифицированная рыночная статистика. Для последующих исследований желательно дополнить кейс независимыми интервью с организаторами, площадками, региональными партнёрами и пользователями, а также сравнением с другими билетными и культурными платформами.

Результаты

1. От билетной витрины к инфраструктурной платформе

Ключевой результат анализа состоит в том, что современная билетная платформа на культурном рынке всё меньше сводится к функции продажи. В классической модели билетный оператор появляется в конце производственной цепочки: событие уже создано, площадка выбрана, афиша готова, остаётся выпустить билеты и принять оплату. В экосистемной модели билетная платформа начинает участвовать в значительно более ранних и более широких процессах: помогает оценить спрос, выбрать каналы продвижения, подготовить CRM-коммуникации, обеспечить партнёрскую дистрибуцию, настроить контроль доступа, сформировать отчётность и в ряде случаев разделить риски создания события.

[6] Там же.
[7] OKS Labs by Okkam. Рынок билетов на офлайн-мероприятия: аналитическое исследование, 2025. URL: https://okkam.group/researches/ticket-market-research/ (дата обращения: 06.07.2026).

Для KASSIR.RU этот переход выражается в развитии вертикальной структуры. Внутри группы объединяются билетная B2C-витрина, технологические решения для организаторов и площадок, маркетингово-аналитические инструменты, партнёрские каналы продаж и промоутерский контур. Такая структура позволяет закрывать потребности организатора не фрагментарно, а в связке: от выпуска билетов и управления посадочной схемой до CRM, витрин, продвижения, аналитики и проверки билета на входе.

По данным компании, KASSIR.RU работает как трёхсторонняя платформа, связывающая организаторов, партнёров и конечных покупателей билетов. В бизнес-терминологии такую модель можно обозначить как B2B2C, однако для целей статьи важнее её управленческое содержание: платформа одновременно работает с предложением культурного продукта, каналами доступа к аудитории и пользовательским спросом. Ценность платформы создаётся во взаимодействии этих сторон: больше сильного контента привлекает больше покупателей; большая аудитория и данные повышают ценность платформы для организаторов; успешные кейсы укрепляют доверие и повышают вероятность новых событий и эксклюзивов.

Такой механизм можно описать как инфраструктурный контур самоподдерживающегося роста культурного рынка. Событие привлекает аудиторию; аудитория создаёт данные и продажи; данные позволяют делать коммуникации точнее; точные коммуникации повышают повторные покупки; успешные продажи усиливают доверие организаторов; организаторы возвращаются с новыми проектами. В отличие от простой рекламной кампании, которая заканчивается вместе с бюджетом, такой контур оставляет после себя актив: пользователя, данные, подписку, повторную покупку, доверие организатора или новый контент.

Для характеристики масштаба рассматриваемой инфраструктуры использованы описательные показатели. В презентационных материалах ГК KASSIR.RU 2026 г., включённых в эмпирическую базу исследования, приводятся 72 млн проданных билетов, 46,1 млрд руб. оборота и 8 млн ежемесячно активных пользователей собственных витрин; на программных решениях группы работают 120+ театров, 150+ концертных организаторов и 500+ музеев. Внешнее исследование OKS Labs by Okkam, указанное в разделе «Материалы и методы», оценивает долю онлайн-продаж билетов на офлайн-мероприятия в 74%. Эти показатели не используются как доказательство причинного влияния платформы на развитие креативных индустрий, а характеризуют масштаб цифровой инфраструктуры, через которую осуществляется обращение событийного продукта и доступ аудитории к нему.

2. Архитектура вертикальной экосистемы KASSIR.RU

Вертикальную экосистему KASSIR.RU можно описать через четыре уровня.

Первый уровень — B2C-витрина KASSIR.RU. Это собственные цифровые каналы, через которые пользователь выбирает и покупает билеты на культурные, зрелищные, спортивные и развлекательные мероприятия. По данным компании, собственные витрины KASSIR.RU имеют многомиллионную ежемесячную аудиторию, а совокупный масштаб продаж измеряется десятками миллионов билетов. Для рынка важно не только количество транзакций, но и то, что такая витрина становится точкой регулярного выбора досуга: пользователь приходит не только за конкретным событием, но и за ответом на вопрос «куда сходить?».

Второй уровень — технологический контур Radario и ИнфоТех. Radario выполняет роль облачного решения для управления билетным хозяйством, событиями, клиентской базой и коммуникациями. Он позволяет организаторам запускать продажи на собственных сайтах, в социальных сетях и у операторов, управлять событиями из одного окна, использовать CRM, сегменты и триггерные рассылки. ИнфоТех закрывает более сложный корпоративный инфраструктурный уровень: билетно-пропускные системы, кассы, киоски, турникеты, контроль доступа, отчётность, интеграции с системами безопасности и автоматизацию крупных объектов.

Третий уровень — партнёрская B2C-дистрибуция. KASSIR.RU развивает не только собственную витрину, но и партнёрские каналы, позволяющие вывести культурный продукт в привычные цифровые сценарии пользователя. В эту логику входят Альфа-Афиша внутри банковской экосистемы Альфа-Банка, VK Билеты как социально-медийный канал, Туту как сценарий туристического цифрового сервиса, а также развиваемые интеграции с банковскими и сервисами повседневного досуга, включая направление Т-Банка/Т-Города при условии подтверждения статуса конкретной интеграции. Управленческий смысл этих каналов состоит в том, что событие перестаёт ждать пользователя только на специализированной афише и появляется там, где пользователь уже планирует досуг, поездку, платежи или коммуникацию.

Четвёртый уровень — контентно-промоутерский контур Артлайф. Его значение состоит в том, что экосистема участвует не только в распределении спроса, но и в формировании предложения. Через промоутерский контур возможны со-промоутерство, финансовая и маркетинговая поддержка, работа с гастролями, эксклюзивами и региональными партнёрами. Для рынка это особенно важно, потому что многие культурные проекты не появляются или не масштабируются не из-за отсутствия идеи, а из-за высокого риска: аренды площадки, гонораров, логистики, производства, рекламного бюджета и неопределённого спроса.

Вертикальность этой модели заключается не в том, что одна компания просто владеет несколькими сервисами. Существеннее другое: каждый уровень усиливает остальные. Технологии позволяют быстрее и точнее запускать продажи. Дистрибуция расширяет аудиторию. CRM превращает разовую покупку

в повторное взаимодействие. Промоутерский слой помогает создавать новые поводы для спроса. В результате билетная экосистема становится не внешним подрядчиком культурного рынка, а частью его операционной инфраструктуры.

С точки зрения инфраструктуры событийного сегмента креативных индустрий четыре уровня выполняют разные функции. Собственная B2C-витрина KASSIR.RU обеспечивает выход продукта к конечной аудитории и его монетизацию; Radario и ИнфоТех снижают технологический и операционный порог для организаторов за счёт билетных, CRM- и пропускных решений; партнёрская B2C-дистрибуция расширяет число цифровых точек контакта с потенциальным зрителем; Артлайф добавляет промоутерский компонент, позволяющий в отдельных проектах поддерживать производство, маркетинг и масштабирование контента.

Совокупность этих функций закрывает несколько инфраструктурных разрывов между созданием творческого продукта и его рыночной реализацией: обеспечивает технологический выход на рынок, доступ к распределённой аудитории, данные о спросе, инструменты повторной работы со зрителем и, в отдельных случаях, разделение производственного и маркетингового риска. Именно в этой совокупности функций проявляется вклад вертикальной билетной экосистемы в развитие событийного сегмента креативных индустрий.

3. Технологический слой как основа операционной устойчивости

Для организатора культурного события билетная система — это не только страница покупки. Это посадочная схема, ценовые категории, квоты, промокоды, возвраты, переносы, коллективные покупки, абонементы, подарочные сертификаты, закрытые продажи, работа с распространителями, отчёты, контроль прохода, поддержка зрителей и интеграция с бухгалтерскими и государственными требованиями. Ошибка в этой системе быстро превращается в финансовый, репутационный или операционный риск.

Radario и ИнфоТех закрывают разные уровни этой задачи. Radario ориентирован на управление продажами и аудиторией. Он позволяет организатору работать с событием и клиентской базой в едином интерфейсе, формировать сегменты, запускать рассылки, анализировать продажи и строить повторные коммуникации. Это особенно важно для театров, концертных организаторов и площадок, где аудитория неоднородна: один и тот же пользователь может покупать детский спектакль, концерт, выставку и фестиваль, а значит, простая демографическая сегментация плохо описывает его интересы. Важнее понимать контексты выбора: город, жанр, дата, площадка, артист, цена, семейный сценарий, повод посещения.

ИнфоТех решает задачи другого масштаба. Для музеев, спортивных объектов, крупных концертных площадок и многофункциональных комплексов билетная система связана с физическим потоком людей, безопасностью и отчётностью. Здесь важны кассы, турникеты, киоски самообслуживания, пропускные режимы, аккредитации, интеграции с видеонаблюдением, отчёты по пропускной способности и нарушениям правил прохода. В этом смысле билетная инфраструктура становится частью управления объектом, а не только продажами.

Показательный пример — продуктовые доработки под реальные запросы театров. В материалах компании описан кейс «пересадки»: вместо возврата билета зрителю можно предложить равнозначные места на другое событие или дату. На первый взгляд это небольшая функция. Однако для театра она означает сохранение зрителя, снижение потерь от возврата и более гибкое управление отношениями с аудиторией. Похожую управленческую природу имеют подарочные сертификаты, программы лояльности, коллективные покупки, закрытые продажи по ссылке и расширенная отчётность.

Таким образом, технологический слой экосистемы расширяет возможности культурной организации. Он снижает зависимость от ручных процессов, уменьшает число разрозненных сервисов и позволяет связать продажи, CRM, аналитику и физический доступ в едином контуре. Для событийного сегмента креативных индустрий это означает снижение технологического барьера между созданием творческого продукта и его коммерческим обращением.

4. B2C-дистрибуция как механизм расширения рынка

Одним из наиболее существенных эффектов вертикальной экосистемы становится расширение B2C-дистрибуции. Для культурного события критически важно оказаться не только там, где его ищет уже мотивированный зритель, но и там, где пользователь формирует свой досуг ситуативно.

Собственная витрина KASSIR.RU закрывает сценарий специализированной афиши: пользователь приходит, чтобы выбрать событие в городе, найти билет, сравнить предложения, купить официально и безопасно. Но современный пользователь всё чаще принимает решение о досуге внутри других цифровых сред. Поэтому партнёрская дистрибуция становится не дополнительным каналом продаж, а способом расширения самого рынка.

Альфа-Афиша показывает банковский сценарий дистрибуции. Покупка билета оказывается встроенной в привычную среду банковского приложения, где уже есть идентификация пользователя, платежи, привилегии, кэшбэк и персональные предложения. Для организатора это означает доступ к аудитории, которая могла не заходить на специализированную афишу, но готова рассмотреть культурное событие как часть предложения повседневного досуга.

VK Билеты отражают социально-медийный сценарий. Социальная сеть, музыка, видео, клипы, сообщества и фан-базы создают естественные точки

контакта с культурным контентом. В таком сценарии событие может быть связано не только с покупкой, но и с обсуждением, рекомендацией, совместным посещением, артистом или сообществом. Для концертного и фестивального рынка это особенно важно, потому что решение о покупке часто социально: люди идут не только «на событие», но и «с кем-то».

Туту представляет сценарий туристического цифрового сервиса. Пользователь, планирующий поездку, может одновременно выбирать маршрут, город, проживание и впечатления. Для региональных культурных событий это открывает отдельную возможность: попасть в поле зрения не только местного жителя, но и туриста, командировочного, семьи в поездке, человека, который планирует выходные в другом городе. В этой логике культурное событие становится частью экономики впечатлений и городского гостеприимства.

Банковские сервисы повседневного досуга, включая развиваемые направления интеграции с Т-Банком/Т-Городом, работают в той же логике: билет становится частью повседневной цифровой среды, а не отдельной транзакцией на специализированном сайте. Перед публикацией статьи статус конкретной интеграции и допустимость раскрытия названия партнёра необходимо дополнительно подтвердить.

Главный управленческий эффект партнёрской дистрибуции состоит в расширении входа на рынок. Она приводит к культурному продукту не только постоянного зрителя, но и ситуативную аудиторию: клиентов банковских сервисов, пользователей социальных сетей, туристов, семьи, корпоративные аудитории, фан-сообщества. Это особенно важно для креативных индустрий, где масштабирование часто ограничено не качеством контента, а недостатком каналов доступа к аудитории. Для создателя креативного продукта такая дистрибуция расширяет потенциальный рынок за пределы аудитории специализированных билетных и культурных ресурсов.

5. Данные и CRM: от разовой продажи к управлению спросом

В билетном бизнесе покупка нерегулярна, но потребность повторяется. Человек не покупает билет каждый день, однако регулярно сталкивается с вопросами: куда пойти в выходные, как провести вечер, куда сводить ребёнка, что подарить, куда пригласить гостей, как не пропустить концерт любимого артиста. Именно поэтому удержание в билетной категории строится не вокруг ежедневной частоты, а вокруг повторяющихся жизненных сценариев.

Данные и CRM позволяют управлять этими сценариями. Платформа фиксирует не только факт покупки, но и более широкий набор сигналов: просмотры событий, избранное, подписки, отказы, жанры, площадки, города, ценовой диапазон, даты, канал возврата. На основе этих сигналов можно строить не абстрактный портрет пользователя «25–45», а модель интересов и контекстов выбора впечатлений. Для создателей и организаторов событий эти данные выполняют функцию обратной связи от рынка: помогают видеть структуру спроса, интерес к жанрам, площадкам, ценовым диапазонам и сценариям потребления и учитывать эту информацию при планировании последующих проектов.

Для KASSIR.RU это означает переход от логики «продать билет на одно событие» к логике «создать следующий контакт». После покупки пользователь может подписаться на артиста, площадку или жанр; получить подборку похожих событий; добавить событие в календарь; пригласить друзей; вернуться через электронную почту, push-уведомление или сообщение внутри приложения; увидеть новые события в городе или рекомендации по дате. Если этого не происходит, платформа теряет часть потенциального роста: каждый следующий контакт снова приходится покупать через платную рекламу.

Здесь возникает различие между кампанийными и платформенными метриками. Для отдельной рекламной кампании важны стоимость привлечения клиента, стоимость целевого действия, окупаемость рекламных расходов, кликабельность и конверсия. Для платформы этих метрик недостаточно. Необходимо понимать, остаётся ли после кампании актив: новая регистрация, согласие на коммуникацию, подписка, повторная покупка, рост доли CRM-продаж, возврат организатора с новым событием. В такой логике эффективность события измеряется не только продажами периода, но и вкладом в будущий спрос.

Именно поэтому в экосистемной модели платное привлечение не исчезает, но меняет роль. Он становится не единственным двигателем роста, а «зажиганием» для контура: помогает вывести событие в поле видимости, создать первую волну спроса, привести пользователя на платформу. Дальше рост должен поддерживаться продуктом, CRM, рекомендациями, кросс-продажами и доверием организаторов. Если после кампании не осталось данных, повторного контакта и следующего шага, это не рост, а всплеск.

6. Поддержка создателей контента

Для создателей культурного продукта главная ценность экосистемы состоит в снижении барьеров выхода на рынок. Барьером может быть не только отсутствие денег. Чаще это сочетание факторов: нет собственного технологического решения, нет доступа к большой аудитории, нет CRM, нет аналитики, нет понимания медиамикса, нет опыта работы с партнёрскими каналами, нет возможности быстро выйти в другой регион, нет ресурсов для разделения риска.

Вертикальная модель KASSIR.RU помогает закрывать эти разрывы. Организатор получает технологию запуска продаж, витрину, партнёрские каналы, маркетинговую поддержку, данные, отчётность и в отдельных случаях возможность со-промоутерства. Для театра это может означать аудит CRM и пользовательского опыта, а также интерфейса сайта, настройку сегментов и триггерных коммуникаций, участие

в федеральных акциях, запуск сертификатов или программы лояльности. Для концертного организатора — продвижение события, доступ к партнёрским витринам, аналитику спроса и поддержку продаж. Для регионального промоутера — возможность войти в совместную модель с федеральным игроком, получить целевые мероприятия и разделить риски.

Особое значение имеет промоутерский контур Артлайф. Он меняет роль билетной экосистемы: она может участвовать не только в реализации готового продукта, но и в формировании предложения. Это важно для регионального развития, где локальным игрокам часто не хватает финансового плеча, маркетинговой экспертизы и доступа к федеральному контенту. Со-промоутерство позволяет распределить ответственность: локальный партнёр лучше понимает город, площадки и аудиторию; федеральная экосистема даёт доступ к контенту, маркетингу, данным и операционной поддержке.

Для рынка в целом это означает, что билетная экосистема может выполнять функцию «ускорителя» культурного продукта. Она не заменяет автора, режиссёра, артиста, продюсера или институцию, но создаёт условия, при которых продукт быстрее находит аудиторию, получает данные, масштабируется и возвращается в виде новых событий. В этой части инфраструктурная функция платформы приближается к производственной: экосистема не создаёт творческий замысел вместо автора или продюсера, но может снижать барьеры его рыночной реализации и масштабирования.

7. Региональное измерение экосистемы

Тема регионального развития особенно важна для креативных индустрий. В России культурное предложение традиционно концентрируется в крупнейших городах, тогда как региональные рынки сталкиваются с ограниченной ёмкостью аудитории, дефицитом маркетинговых ресурсов, разной цифровой зрелостью площадок и более высокой чувствительностью к цене.

Вертикальная билетная экосистема может смягчать эти ограничения несколькими способами.

Во-первых, она даёт региональным событиям федеральную и партнёрскую видимость. Событие может появиться не только на локальной афише, но и на витринах KASSIR.RU, в банковских и цифровых каналах, в сценариях туристических цифровых сервисов и CRM-коммуникациях.

Во-вторых, экосистема переносит в регионы технологические стандарты: единые билетные системы, отчётность, контроль доступа, CRM, сегментацию, аналитические панели, аналитику продаж. Это снижает технологическое неравенство между крупными столичными площадками и региональными институциями.

В-третьих, данные позволяют лучше понимать региональную аудиторию. Горизонт покупки, средний чек, чувствительность к цене, жанровые предпочтения, различия между театром, концертами и спортом, вклад мобильного приложения и CRM — всё это превращается в материал для управленческих решений.

В-четвёртых, промоутерский контур помогает масштабировать контент в регионы и работать с локальными партнёрами не по модели «привезли событие и уехали», а по модели совместного развития рынка. Для регионального промоутера появляется возможность получить доступ к федеральному контенту и снизить риск. Для федеральной платформы — возможность лучше понимать локальный спрос и строить долгосрочные отношения.

Таким образом, региональный эффект билетной экосистемы связан не только с продажей большего числа билетов. Он проявляется в переносе инфраструктуры, данных, стандартов и партнёрских моделей в локальные культурные рынки. Тем самым платформа может поддерживать развитие регионального событийного сегмента креативных индустрий за счёт переноса на локальные рынки технологий, каналов дистрибуции, данных и организационных компетенций.

Обсуждение

Кейс KASSIR.RU позволяет сделать несколько выводов для управления в сфере культуры и креативных индустрий. Проведённый анализ позволяет конкретизировать место билетной платформы в инфраструктуре креативных индустрий. Она находится преимущественно не на стадии собственно творческого производства, а на стыке производства и рынка. Её функции связаны с превращением созданного культурного или креативного продукта в доступное аудитории предложение: технологическим оформлением, дистрибуцией, монетизацией, получением обратной связи о спросе и в ряде случаев с масштабированием. Таким образом, инфраструктурный эффект платформы следует оценивать не только объёмом билетных продаж, но и тем, насколько она снижает технологические, дистрибуционные и маркетинговые барьеры для создателей продукта.

Первый вывод состоит в том, что билетная инфраструктура должна рассматриваться как часть культурной политики и управления культурным рынком, а не как технический сервис. Через билетную систему проходят данные о спросе, доступности, географии аудитории, ценовой чувствительности, повторных покупках, эффективности каналов, посещаемости и операционных рисках. Эти данные важны для организаторов, площадок, городских администраций, инвесторов и самих создателей контента.

Второй вывод связан с тем, что развитие культурного рынка требует не только поддержки производства, но и поддержки обращения культурного продукта. Можно создать качественное событие, но не вывести его к аудитории. Можно привлечь пользователя рекламой, но не удержать его. Можно продать билет, но не получить данные для следующего контакта. Важно, что инфраструктурный игрок создаёт ценность именно там, где соединяет производство, дистрибуцию, данные и повторный спрос.

Третий вывод касается изменения роли маркетинга. В культурной сфере маркетинг часто воспринимается как продвижение конкретного события. Экосистемная модель показывает другую логику: маркетинг становится архитектурой поведения, данных, продукта и сети. Его задача — не только продать билет сегодня, но и сделать следующий виток роста легче: через подписку, рекомендацию, CRM, партнёрскую витрину, доверие организатора или новый эксклюзив.

Четвёртый вывод связан с региональным развитием. Для регионов особенно важны не только федеральные гастроли, но и перенос управленческой инфраструктуры: CRM, аналитики, ticketing-решений, партнёрских каналов, отчётности и маркетинговой экспертизы. Без этой деятельности региональные создатели контента остаются зависимыми от ручного управления, локального спроса и дорогого привлечения аудитории.

Пятый вывод касается рисков. Экосистемная модель создаёт новые возможности, но не является нейтральной. Чем больше функций концентрируется у инфраструктурного игрока, тем важнее правила доступа к данным, прозрачность приоритизации контента, равные условия для организаторов и защита интересов пользователя. Банк России в анализе банковских экосистем подчёркивает, что экосистемы дают преимущества клиентскому опыту и инновациям, но требуют управления рисками, связанными с концентрацией, нефинансовыми активами и влиянием на конкуренцию[8]. Набор рисков в рамках культурного рынка имеет свою специфику.

Во-первых, возникает риск зависимости организаторов от платформы. Если платформа одновременно обеспечивает продажи, CRM, продвижение, аналитику и партнёрские каналы, организатору становится сложнее выйти из этой инфраструктуры без потери аудитории и данных. Важно заранее определять правила доступа к данным, выгрузки клиентских баз, условий коммуникации и владения результатами CRM-активности.

Во-вторых, появляется риск конфликта ролей. Вертикальная экосистема может одновременно быть билетным оператором, маркетинговым каналом, технологическим поставщиком и промоутером. Если платформа участвует в создании собственного или аффилированного контента, нужно избегать непрозрачной приоритизации такого контента на витринах и в рекомендациях.

В-третьих, есть риск алгоритмической селекции культурного предложения. Платформа естественным образом стремится продвигать то, что лучше продаётся, быстрее конвертируется и даёт больший коммерческий эффект. Но культурный рынок не может быть сведен только к наиболее коммерческим форматам. В противном случае менее массовые жанры, экспериментальные проекты, независимые инициативы и локальные культурные практики могут терять видимость.

В-четвёртых, данные и персонализация требуют аккуратной этической и правовой рамки. Чем точнее платформа понимает интересы зрителя, тем выше эффективность коммуникаций, но тем важнее защита персональных данных, прозрачность согласий и отказ от манипулятивных практик.

В-пятых, партнёрская B2C-дистрибуция через банки, социальные сети и туристические цифровые сервисы усиливают доступность культурных событий, но может также смещать предложение в сторону форматов, удобных для массовых цифровых каналов. Для культурной политики важно, чтобы такие каналы работали не только на коммерчески очевидные события, но и на разнообразие культурного предложения.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с несколькими направлениями. Во-первых, необходимо эмпирически оценивать вклад партнёрских каналов в расширение аудитории: приводят ли они новых зрителей или перераспределяют уже существующий спрос. Во-вторых, важно изучать влияние CRM и рекомендаций на повторные покупки в разных категориях: театр, концерты, детские события, музеи, спорт, фестивали. В-третьих, перспективно сравнить разные модели билетных экосистем: независимые билетные операторы, банковские экосистемы, медиаплатформы, государственные афиши и собственные системы площадок. В-четвёртых, необходимо отдельное исследование о том, как платформенные модели влияют на культурное разнообразие и видимость независимых проектов.

Заключение

Вертикальная билетная экосистема становится одним из новых инфраструктурных механизмов развития креативных индустрий. Её значение не исчерпывается продажей билетов. Такая экосистема соединяет технологию, данные, маркетинг, партнёрскую дистрибуцию, контроль доступа, CRM и промоутерство, тем самым влияя на то, как культурный продукт создаётся, масштабируется и доходит до аудитории.

Кейс KASSIR.RU показывает, что билетная платформа может выполнять несколько управленческих функций одновременно: снижать операционные барьеры для организаторов, расширять B2C-дистрибуцию, создавать повторный спрос, поддерживать региональное развитие, помогать создателям контента работать с данными и в отдельных случаях разделять риски производства и продвижения событий.

При этом инфраструктурная роль платформы требует не только технологического развития, но и управленческой ответственности. Отмечу, чем сильнее билетная экосистема влияет на доступ к аудитории и данным, тем важнее прозрачные правила работы с организаторами, корректное управление пользо-

[8] Банк России. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы: доклад для общественных консультаций. 2021. URL: https://cbr.ru/analytics/d_ok/Consultation_Paper_23062021/ (дата обращения: 06.07.2026).

вательскими данными, недискриминационная видимость культурного предложения и баланс между коммерческой эффективностью и культурным разнообразием.

Для сферы управления культурой главный вывод состоит в следующем: развитие креативных индустрий невозможно рассматривать только через поддержку творческого производства. Не менее важна инфраструктура обращения культурного продукта — технологии, витрины, данные, партнёрства, CRM и механизмы разделения рисков. Именно на этом уровне билетные экосистемы становятся значимыми участниками культурного ландшафта.

Следовательно, применительно к результатам настоящего исследования корректнее говорить не о билетной платформе как инфраструктуре всей сферы креативных индустрий, а о её инфраструктурной роли прежде всего в событийном сегменте этой сферы и в тех организациях культуры, где культурный и креативный продукт реализуется через посещение события.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Довжик В. Н., Довжик Г. В., Куропаткина М. С.** Цифровые экосистемы: трансформация конкурентных маркетинговых стратегий в российской экономике // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19, № 3. С. 186-196. DOI 10.14529/em250315. EDN RABZPG.

[2] **Брагинский С. А., Григорьева О. Л., Донская Е. Н.** Экономика платформ и маркетплейсов в России: новые бизнес-модели и проблемы регулирования // Научное обозрение: теория и практика. 2025. Т. 15, № 8 (120). С. 951-967. DOI 10.35679/2226-0226-2025-15-8-951-967. EDN BFGUHY.

[3] **Каленов О. Е.** Цифровые экосистемы организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19, № 1 (121). С. 139-147. DOI 10.21686/2413-2829-2022-1-139-147. EDN AJTDLN.

[4] **Колмыкова Т. С., Ковалев П. П.** Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 5 (118). С. 123-128. DOI 10.24158/pep.2023.5.17. EDN HAUIXS.

[5] **Ревенков П. В., Бердюгин А. А., Чебарь А. Г.** Экосистемы: преимущества платформенных моделей, особенности построения и сопутствующие киберриски // Банковское дело. 2022. № 1. С. 65-72. EDN XWDFNQ.

[6] **Розанова Н. М.** Современный потребитель: в тенетах цифровой экономики // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 3. С. 26-46. DOI 10.52180/2073-6487_2024_3_26_46. EDN CEHRSU.

[7] **Шендо М. В., Свиридова Е. В., Липаев М. В., Володин А. П.** Современное состояние отечественных цифровых экосистем как элемента потребительского рынка онлайн-торговли // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 43-51. DOI 10.24143/2073-5537-2024-1-43-51. EDN MLWLMM.

[8] **Толстихина Е. И., Демченко С. К., Подопригора В. Г., Суслова Ю. Ю.** Совершенствование модели поведения потребителей в условиях цифровой трансформации // Экономические науки. 2023. № 227. С. 152-158. DOI 10.14451/1.227.152. EDN ZBVGPU.

[9] **Дудко О. Ю.** Факторы и механизмы совместного создания ценности акторами маркетплейсов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 5 (149). С. 140-146. EDN TKYUIG.

[10] **Стоянова О. В., Павлова Е. В.** Цифровые социокультурные экосистемы в РФ: участники и технологическая среда // Информационное общество. 2024. № 4. С. 88-99. DOI 10.52605/16059921_2024_04_88. EDN HYGUBH.

[11] **Генова Н. М., Стебляк В. В.** Проектирование культурной среды с использованием цифровых технологий // Культура и цивилизация. 2024. Т. 14, № 9-1. С. 47-53. EDN WRJVCW.

[12] **Попова Н. Е.** Технология построения бизнес-модели в сфере культуры // Modern Economy Success. 2022. № 1. С. 249-253. EDN MXUKYS.

[13] **Фоменко Л. Н.** Цифровизация деятельности библиотек // Вестник Тюменского государственного института культуры. 2022. № 3 (25). С. 111-114. EDN GWQVQF.

[14] **Королева И. С.** Библиотека – оптимальная модель взаимодействия с пользователями в условиях цифровой экономики // Труды ГПНТБ СО РАН. 2020. № 1 (5). С. 57-64. DOI 10.20913/2618-7515-2020-1-57-64. EDN GJRIKU.

[15] **Долгополов Д. В., Туркина К. И.** Использование цикла Гартнера как механики анализа воздействия на фанатские сообщества в условиях современной креативной экономики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 1. С. 40-46. DOI 10.37882/2223-2974.2022.01.14. EDN HIUUWR.

[16] **Трубецкая А. Ю.** Уберизация в сфере культуры: особенности и тенденции // Культура и образование. 2020. № 3 (38). С. 12-22. DOI 10.24412/2310-1679-2020-338-12-22. EDN NUPFOL.

[17] **Гутько Е. Ю.** Маркетинговая модель деятельности организаций в сфере культуры // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 27, № 12 (153). С. 137-143. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.27.015. EDN LTKGUW.

[18] **Архипова О. В.** Цифровые тренды культуры: опыт трансформации культурных практик // Петербургский экономический журнал. 2018. № 1. С. 70-76. EDN YUKAJN.

REFERENCES

[1] **Dovzhik, V. N., Dovzhik, G. V., & Kuropatkina, M. S.** (2025). Digital Ecosystems: Transformation of Competitive Marketing Strategies in the Russian Economy. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*, *19*(3), 186–196. https://doi.org/10.14529/em250315

[2] **Braginsky, S. A., Grigorieva, O. L., & Donskaya, E. N.** (2025). Economics of Platforms and Marketplaces in Russia: New Business Models and Regulatory Challenges. *Science Review: Theory*

and Practice, *15*(8), 951–967. https://doi.org/10.35679/2226-0226-2025-15-8-951-967

[3] **Kalenov, O. E.** (2022). Digital Ecosystems of Organizations. *Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov*, *19*(1), 139–147. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-1-139-147

[4] **Kolmykova, T. S., & Kovalev, P. P.** (2023). Ecosystems as a Global Trend in the Digitalization of the Economic Space. *Society: Politics, Economics, Law*, (5), 123–128. https://doi.org/10.24158/pep.2023.5.17

[5] **Revenkov, P. V., Berdyugin, A. A., & Chebar, A. G.** (2022). Ecosystems: Advantages of Platform Models, Design Features and Associated Cyber Risks. *Banking*, (1), 65–72. https://elibrary.ru/xwdfnq

[6] **Rozanova, N. M.** (2024). Contemporary Consumer in the Nets of Digital Economy. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk*, (3), 26–46. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_26_46

[7] **Shendo, M. V., Sviridova, E. V., Lipaev, M. V., & Volodin, A. P.** (2024). The Current State of Domestic Digital Ecosystems as an Element of the Online Consumer Market. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (1), 43–51. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-1-43-51

[8] **Tolstikhina, E. I., Demchenko, S. K., Podoprigora, V. G., & Suslova, Yu. Yu.** (2023). Improving Consumer Behavior Model as a Result of Digital Transformation. *Economic Sciences*, (227), 152–158. https://doi.org/10.14451/1.227.152

[9] **Dudko, O. Yu.** (2024). Factors and Mechanisms Co-Creation of Value by Marketplace Actors. *News of the St. Petersburg State Economic University*, (5), 140–146. https://elibrary.ru/tkyuig

[10] **Stoyanova, O. V., & Pavlova, E. V.** (2024). Digital Socio-Cultural Ecosystems in Russia: Participants and Technological Environment. *Information Society*, (4), 88–99. https://doi.org/10.52605/16059921_2024_04_88

[11] **Genova, N. M., & Steblyak, V. V.** (2024). Designing a Cultural Environment Using Digital Technologies. *Culture and Civilization*, *14*(9-1), 47–53. https://elibrary.ru/wrjvcw

[12] **Popova, N. E.** (2022). Technology for Building a Business Model in the Field of Culture. *Modern Economy Success*, (1), 249–253. https://elibrary.ru/mxukys

[13] **Fomenko, L. N.** (2022). Digitalization of Activities of Libraries. *Herald of Tyumen State Institute of Culture*, (3), 111–114. https://elibrary.ru/gwqvqf

[14] **Koroleva, I. S.** (2020). Library as an Optimal Model of Interaction with Users in the Conditions of the Digital Economy. *Proceedings of SPST SB RAS*, (1), 57–64. https://doi.org/10.20913/2618-7515-2020-1-57-64

[15] **Dolgopolov, D. V., & Turkina, K. I.** (2022). Using the Gartner Cycle as a Mechanics for Analyzing The Impact on Fan Communities in the Modern Creative Economy. *Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, (1), 40–46. https://doi.org/10.37882/2223-2974.2022.01.14

[16] **Trubetskaya, A. Yu.** (2020). Uberization in the Field of Culture: Features and Trends. *Culture and Education*, (3), 12–22. https://doi.org/10.24412/2310-1679-2020-338-12-22

[17] **Gutko, E. Yu.** (2024). The Marketing Model of Organizations in the Field of Culture. *Economics and Management: Problems, Solutions*, *27*(12), 137–143. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.12.27.015

[18] **Arkhipova, O. V.** (2018). Digital Trends of Culture: Cultural Practice Transformation Experience. *St. Petersburg Economic Journal*, (1), 70–76. https://elibrary.ru/yukajn

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Барсуков Александр Владимирович – ООО «Кассир.Ру-Национальный Билетный Оператор» — *директор по маркетингу* (197136, Россия, Санкт-Петербург, Чкаловский пр-кт, 50/а); barsukov.alexandr@gmail.com. ORCID: 0009-0002-1917-4142.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Барсуков А. В. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Alexandr V. Barsukov – LLC “Kassir.Ru-National Ticket Operator” — *chief marketing officer* (50/a, Chkalovsky Av., Saint Petersburg, 197136, Russian Federation); barsukov.alexandr@gmail.com. ORCID: 0009-0002-1917-4142.

AUTHOR’S CONTRIBUTIONS

A. V. Barsukov – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, methodology, validation, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Социология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-47-57
EDN: AHXHVD

ВАК: 5.4.6
ГРНТИ: 13.15.53, 71.37.75
УДК: 316.7:338.48

Check for updates

ОВЕРТУРИЗМ НА ОБЪЕКТАХ КУЛЬТУРЫ: РИСКИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКИМИ ПОТОКАМИ

Эбель Н. В.

АННОТАЦИЯ

В условиях реализации федеральных целей наращивание туристских потоков может обернуться для объектов культуры повреждением наследия, утратой аутентичности и ухудшением туристского опыта. Увеличение посещаемости требует учитывать не только возможности, но и негативные эффекты чрезмерной туристской нагрузки.

Цель статьи – структурировать подходы к управлению туристскими потоками, позволяющие сочетать развитие туризма с сохранением объектов культуры и качества туристского опыта в условиях овертуризма. Использованы научные публикации, документы ЮНЕСКО и Всемирной туристской организации, материалы официальных сайтов, российские и зарубежные кейсы. Применены анализ, синтез, сравнительно-сопоставительный и проблемно-тематический методы.

Овертуризм проявляется не столько в количестве посетителей, сколько в совокупности негативных эффектов от их присутствия. Это изменение пространственного контекста, нарушение ландшафта, коммерциализация и утрата аутентичности, недовольство и вытеснение местных жителей, износ объектов, вандализм, ухудшение условий труда сотрудников и туристского опыта посетителей. Предложена категоризация данных эффектов по степени управляемости со стороны объекта культуры и обратимости последствий: неуправляемые и необратимые; неуправляемые, но обратимые; необратимые, но предотвратимые управленческими решениями; управляемые и обратимые эффекты. Это позволяет различать ситуации, требующие профилактики необратимого ущерба, мер внутри объекта или взаимодействия на уровне дестинации.

Дана авторская систематизация инструментов управления туристскими потоками через категории физической и социальной емкости объектов. Работа с физической емкостью предполагает ограничение доступа и длительности посещения, сопровождение, зонирование, изменение условий посещения, перераспределение потоков и расширение инфраструктуры. Работа с социальной емкостью позволяет снижать напряжение при неизменном количестве посетителей через правила поведения, организацию движения, информирование о загрузке и управление фотографированием. Следовательно, сокращение турпотока не является единственным способом смягчения последствий овертуризма.

Возможности объектов ограничены там, где овертуризм затрагивает местные сообщества и территорию дестинации в целом. Поэтому управление нагрузкой требует взаимодействия между культурными институциями, органами власти, туриндустрией и жителями. Перспективы исследования связаны с разработкой моделей коммуникации и технологической поддержкой управленческих решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление туристскими потоками, культурно-познавательный туризм, овертуризм, туристская дестинация, объекты культурного наследия, рекреационная емкость территории, устойчивое развитие туризма, демаркетинг дестинаций

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Эбель Н. В. (2026). Овертуризм на объектах культуры: риски и инструменты управления туристскими потоками. *Управление культурой*, *5*(3), 47–57. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-47-57

Статья поступила: 21.09.2026; принята: 22.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Эбель Н. В., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Sociology

OVERTOURISM AT CULTURAL SITES: RISKS AND TOOLS FOR MANAGING TOURIST FLOWS

Ebel N. V.

ABSTRACT

As federal policy goals are pursued, increasing tourist flows may result in damage to cultural heritage, loss of authenticity, and a deterioration in the tourist experience at cultural sites. Increasing visitor numbers requires consideration not only of the opportunities they create but also of the negative effects of excessive tourist pressure.

This article aims to systematize approaches to managing tourist flows that make it possible to balance tourism development with the preservation of cultural sites and the quality of the tourist experience under conditions of overtourism. The study draws on scholarly publications, documents from UNESCO and the World Tourism Organization, materials from official websites, and Russian and international case studies. The methods employed include analysis, synthesis, comparative analysis, and problem-oriented thematic analysis.

Overtourism manifests itself not so much in the number of visitors as in the cumulative negative effects of their presence. These include changes to the spatial context, landscape disruption, commercialization and loss of authenticity, dissatisfaction and displacement of local residents, wear and tear on sites, vandalism, deterioration of staff working conditions, and a decline in the quality of the visitor experience. A classification of these effects is proposed based on their manageability by the cultural site and the reversibility of their consequences: effects that are neither manageable nor reversible; effects that are unmanageable but reversible; effects that are irreversible but preventable through management decisions; and effects that are both manageable and reversible. This classification makes it possible to distinguish between situations that require preventive measures to avoid irreversible damage, interventions within the site, or coordination at the destination level.

The article presents an original systematization of tourist flow management tools based on the concepts of the physical and social carrying capacities of cultural sites. Managing physical carrying capacity involves restricting access and visit duration, providing visitor guidance, zoning, modifying visiting conditions, redistributing visitor flows, and expanding infrastructure. Managing social carrying capacity can reduce tension without changing visitor numbers through codes of conduct, visitor flow organization, information about crowding levels, and the management of photography. Thus, reducing tourist flows is not the only way to mitigate the effects of overtourism.

The capacity of individual sites to address overtourism is limited when its effects extend to local communities and the destination as a whole. Managing visitor pressure therefore requires cooperation among cultural institutions, public authorities, the tourism industry, and local residents. Future research should focus on developing communication models and providing technological support for management decisions.

KEYWORDS: tourist flow management, cultural tourism, overtourism, tourist destination, cultural heritage sites, recreational carrying capacity, sustainable tourism development, destination demarketing

FOR CITATION: Ebel, N. V. (2026). Overtourism at Cultural Sites: Risks and Tools for Managing Tourist Flows. *Managing of Culture*, *5*(3), 47–57. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-47-57

Article received: 09/21/2026; accepted: 10/22/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Туристская популярность территории – сегодня важный фактор социально-экономического развития регионов. При грамотном управлении туризм становится не только источником дохода, но и может способствовать перезагрузке экономики и изменению восприятия территории самими жителями.

Вместе с тем, воспринимая туризм исключительно как благо, федеральные и региональные органы власти в сфере туризма часто направляют усилия прежде всего на увеличение количества туристов. Однако отдельные объекты показа и туристские локации в России уже сталкиваются с ситуацией, когда развитие туризма приносит территории не только пользу, но и негативные эффекты. В связи с этим обращение к теме управления туристскими потоками на объектах культуры важно как с точки зрения снижения рисков и смягчения негативных эффектов на территориях, уже столкнувшихся с чрезмерной туристской нагрузкой, так и с точки зрения их профилактики на объек-

тах, расположенных в дестинациях с растущей туристской популярностью, а также на тех, которые только начинают работу над привлечением туристов.

Цель настоящей статьи – обобщить подходы к управлению туристскими потоками на объектах культуры, позволяющие сочетать развитие туризма с сохранением объекта и качества туристского опыта в условиях овертуризма – чрезмерной туристской нагрузки. Надеемся, что статья будет полезна не только непосредственно руководителям объектов культуры, но и более широкой аудитории в сфере культурного и туристского менеджмента территорий, где главными точками притяжения являются объекты культурно-познавательного туризма.

Материалы и методы

Исследование основано на сочетании теоретических и прикладных методов анализа феномена овертуризма на объектах культурно-познавательного туризма. Материалами послужили научные публикации по проблемам культурного туризма, управления туристскими потоками и сохранения наследия, официальные сайты музеев, объектов показа и органов управления туризмом, а также документы и рекомендации ЮНЕСКО и Всемирной туристской организации.

Теоретическая часть выполнена с применением анализа, синтеза, сравнительно-сопоставительного и проблемно-тематического методов, позволивших систематизировать существующие подходы и ранжировать типы негативного влияния на объекты культурно-познавательного туризма.

Прикладная часть опирается на анализ практик управления потоками посетителей, описанных в научных материалах и открытых источниках, а также на профессиональные наблюдения автора, обладающего значительным опытом аналитической работы в сфере туризма. Это позволило соотнести научные положения с реальными управленческими ситуациями и систематизировать инструменты и подходы к управлению туристскими потоками.

В статье рассматриваются риски овертуризма и методы работы с ними для объектов культурно-познавательного туризма, которые:

1) обладают закреплённым контуром (здание, огороженная территория с чётко определёнными местами входа и выхода), внутрь которого могут попасть туристы;

2) имеют руководящий орган, администрацию, которая осуществляет контроль посещения и может управлять туристскими потоками;

3) уже активно включены в туристский оборот;

4) расположены в дестинациях, либо уже столкнувшихся, либо имеющих предпосылки к чрезмерному туризму (постоянному или эпизодическому).

В статье использованы российские и зарубежные кейсы, показывающие различные модели возникновения, влияния и регулирования чрезмерной туристской нагрузки за последние 15 лет. Кейсы выбраны из наблюдений и исследовательского опыта автора и не являются единственными для описанных рисков и методов. Перечень кейсов также не является исчерпывающим: одни и те же риски и методы могут проявляться и использоваться и на других объектах, сталкивающихся с чрезмерной туристской нагрузкой.

Для подбора кейсов использована типология туристских аттракций, предложенная А. Лиск [1, с. 340], где к объектам культурно-познавательного туризма можно отнести следующие:

- объекты наследия (замки, форты, исторические дома, археологические объекты, военно-исторические объекты и др.) (в контексте настоящей статьи – прежде всего объекты материального культурного наследия);
- музеи и художественные галереи;
- религиозные объекты;
- природные объекты (имеющие значительное культурное и историческое значение: парки, сады, пещеры и др.).

Некоторые объекты могут относиться к нескольким категориям одновременно: например, музей может быть расположен в здании, которое само по себе является объектом наследия, а усадьба с парком будет относиться и к объектам культурного наследия, и к природным объектам. Причём, как подтвердило исследование группы учёных из Китая, природные парки с более высокой концентрацией культурного наследия привлекают больше посетителей [2, с. 6]. В таких случаях для объектов одновременно природного и культурно-познавательного туризма будут актуальны угрозы овертуризма, характерные для обеих категорий.

Представленные в статье кейсы показывают также, что и негативные эффекты от овертуризма, и методы работы с этими рисками не связаны жёстко с типом и характером объектов. И хотя специфика отдельных объектов — например, режим охраны особо ценных экспонатов – может накладывать отпечаток на управление туристскими потоками, в рамках данной статьи мы рассматриваем риски и методы работы с ними, применимые на объектах разного типа.

Результаты

Объекты культуры в туристском водовороте

В отчёте Всемирной туристской организации ситуация овертуризма, или чрезмерной туристской нагрузки, определяется как воздействие туризма на дестинацию или отдельные её части, которое чрезмерно и негативно влияет на воспринимаемое качество жизни жителей и/или качество впечатлений посетителей [3, с. 4]. В других источниках можно встретить определения с другими акцентами, но, так или иначе, ситуация овертуризма предполагает не столько конкретное количество туристов, сколько совокупность негативных эффектов от туризма – физических и социальных.

Ряд авторов, в частности К. Кунс, А. Постма и Б. Папп [4, с. 9–10], подчёркивают пространственную и временную локализованность проявлений овертуризма. Именно объекты показа, часто – объекты культурного наследия, будучи непосредственной целью туристских прибытий, одними из первых ощущают на себе концентрацию и давление чрезмерных туристских потоков. А. Ю. Александрова и Е. В. Аигина в статье, посвящённой актуализации культурного наследия через туризм, выделяют также особый статус «культовых или знаковых достопримечательностей» (iconic attractions), которые включаются во все туристские программы, а туристы хотят увидеть их даже при повторном посещении дестинации. «В результате такие музеи испытывают чрезмерную нагрузку и вынуждены регулировать поток посетителей, завышая цену и ограничивая количество входных билетов» [5, с. 21].

В свою очередь, ЮНЕСКО, говоря об управлении туристскими визитами на объектах всемирного наследия, отмечает, что негативное воздействие посещений объектов наследия может проявляться, в частности, в физическом разрушении объекта вследствие чрезмерного использования, в нарушении сложившегося уклада жизни местных сообществ, а также в усугублении более широких и даже глобальных экологических проблем, выходящих за пределы одного объекта, – таких как выбросы углерода, связанные с транспортом, образование отходов и распространение инвазивных видов [6, с. 104]. Вместе с тем сама ЮНЕСКО в своём мануале подчёркивает важность популяризации объектов для развития межкультурного диалога, а также повышения благополучия и уровня жизни местных сообществ [6, с. 105]. В документах ЮНЕСКО речь идёт об объектах всемирного наследия, но описанные принципы применимы и к более широкому кругу объектов культурного и исторического наследия.

Немаловажно и то, что, привлекая больше посетителей, объекты показа получают больше ресурсов на своё дальнейшее развитие (не только финансовых, но и социальных). И простое ограничение числа входных билетов лишит объекты средств для развития. По сути, объекты культурного наследия, включённые в туристский оборот, вынуждены балансировать между зарабатыванием денег (на содержание и развитие) и задачей сохранения себя. Более того, как отмечают Э. Э. Ибрагимов и И. Э. Авдиль [7, с. 9], специфика вовлечения памятников истории и культуры в туристскую сферу состоит в том, что вместе с возможностью получить средства на своё содержание, реставрацию и ремонт объекты культуры оказываются в ситуации, когда приоритетными становятся потребности клиента (собственника или пользователя).

Таким образом, проблематика управления туристскими потоками на объектах показа – а большая часть из них в России относится именно к объектам культурно-познавательного туризма – в условиях роста турпотока является актуальной с учётом планов по увеличению туристской активности в стране: согласно цели Национального проекта «Туризм», число туристских поездок по России должно вырасти до 140 млн к 2030 году. В 2025 году, по сообщению Министерства экономического развития РФ, их было 90 млн. В такой ситуации погоня за наращиванием туристских потоков в дестинации без учёта возможностей и специфики объектов культуры на её территории может привести к ущербу для объектов культурного и исторического наследия, тогда как своевременное осознание и мониторинг рисков даёт возможность дальнейшей работы и управления ими.

Цена популярности: чем оборачивается избыточный турпоток для объектов культуры

Обобщая информацию о различных проявлениях овертуризма в дестинациях, можно выделить восемь негативных эффектов, наиболее актуальных для объектов культурно-познавательного туризма.

В контексте управления рисками из-за чрезмерной туристской нагрузки мы предлагаем категоризировать данные негативные эффекты по степени управляемости и обратимости ущерба. Можно представить соотношение этих критериев в виде матрицы (рис. 1).

1. Наиболее сложными для объектов, очевидно, являются неуправляемые и необратимые негативные эффекты. Сам объект здесь не может управлять рисками – необходимо взаимодействие менеджмента объекта культуры и дестинации. К этой категории можно отнести:

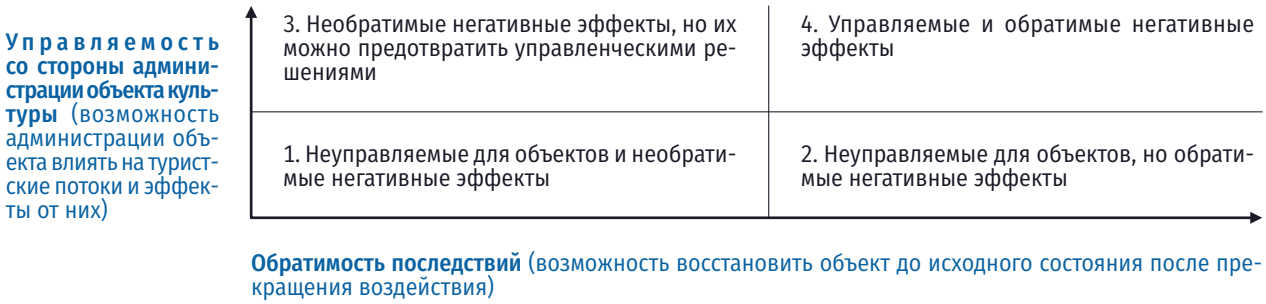


Рис. 1. Матрица негативных эффектов овертуризма на объектах культуры по критериям управляемости и обратимости последствий

1) изменение пространственного контекста вокруг объекта культуры при активном развитии и коммерциализации территории. На наш взгляд, это представляется наиболее сложным с точки зрения управляемости и обратимости ущерба эффектом от чрезмерной туристской популярности, поскольку происходит, как правило, за пределами территории объектов культурно-познавательного туризма и чаще всего не рассматривается как важная часть ценной культурной среды. Так происходит, например, с Ангкором в Камбодже, где застройка города Сиемреап, во многом обусловленная именно развитием туризма, подбирается всё ближе к древнему памятнику, меняя его окружение [8];

2) нарушение ландшафта (природного и исторического), утрата пространственного значения объекта, видовых точек – тоже слабо обратимо, но представляется более управляемым, поскольку ландшафт уже воспринимается как часть значимой территории и изменения могут привлечь внимание раньше, чем ландшафт будет утрачен. Можно сказать, что это частный случай изменений пространственного контекста, но мы предлагаем выделить этот негативный эффект отдельно, так как он связан с изменениями не только снаружи, но и внутри самого объекта культурного наследия. И если упомянутый выше Ангкор в Камбодже ещё может быть сфотографирован без фона из современных построек, то в случае нарушений ландшафта утрачивается и аутентичный вид на объект.

Такое, например, происходит с объектом всемирного наследия – Которским заливом Адриатического моря в Черногории: ЮНЕСКО констатирует, что «целостность ландшафта находится под угрозой <...>. Нынешнее развитие, включая строительство новых туристских центров, дорог и зданий непосредственно на побережье, грозит привести к постепенной, но необратимой трансформации береговой линии, а также к исчезновению традиционных террасных построек»[1]. Объекты культуры, расположенные в этих постройках, могут утратить часть своей привлекательности и аутентичности.

2. Неуправляемые для объекта, но обратимые негативные эффекты.

Эта категория негативных эффектов овертуризма также неуправляема для объектов культуры и требует взаимодействия с другими акторами дестинации. Но при конструктивном взаимодействии данные эффекты могут быть обратимы:

1) «диснеефикация» и коммерциализация культурных и исторических объектов, которая приводит к утрате аутентичности. Примером может служить китайский город Лицзян. Его старый город — исторический центр культуры народа наси и объект Всемирного наследия ЮНЕСКО. Группа исследователей Лицзяна показывает, как туризм выхолащивает аутентичную культуру наси: этнические танцы всё дальше от оригинальных, многие сувениры производят за пределами региона, локальную письменность и сакральные символы печатают на сувенирах вне культурного контекста [9, с. 45–46]. В этой ситуации культурные объекты также рискуют поддаться коммерциализации, смещая акценты в экспозициях на самые «эффектные» и зрелищные объекты, отодвигая более сложные, но важные локальные темы. В свою очередь, это ведёт к рискам для сохранения культурного наследия, неудовлетворённости сотрудников и снижению качества туристского опыта посетителей.

В то же время необходимо отметить и положительную сторону коммерциализации: привлечение внимания и финансовых ресурсов и сохранение искусств, ремёсел, танцев, ритуалов и легенд, которые рискуют быть забытыми [10];

2) недовольство местных жителей и их вытеснение с ближайших территорий. Это также слабо управляемый риск для объектов культуры в условиях чрезмерной туристификации.

В России недовольство местного населения туристской переполненностью отражено, в частности, в исследованиях города Суздаля во Владимирской области [11]. А прибрежная часть города Плёса в Ивановской области (рис. 1) практически полностью занята туристской инфраструктурой: население города живёт в отдалённой от берега части.

Однако подробных исследований вытеснения местных жителей и изменения образа жизни города в России пока мало, в отличие от Европы, где проблема овертуризма начала обсуждаться раньше. Так, исследования в Португалии, Италии, Испании показывают, как сервисы краткосрочной аренды вытесняют постоянное население района, заменяя его туристами [12, 13]; торговля всё больше переориентируется на потребности туристов в ущерб потребностям жителей [14]; и даже, сохраняя свою квартиру, жители могут потерять привычную социальную среду из-за всё большей туристификации района [15, с. 2].

При этом туристификация делает неустойчивой саму же туристскую экономику таких локаций. Во-первых, местное население создаёт спрос на объекты культурно-познавательного туризма в период «низкого» сезона, и его исключение может сделать колебания спроса слишком серьёзными. Во-вторых, силь-



© Фото: Н. В. Эбель, 2026

Источник: личный архив Н. В. Эбель

Рис. 1. Живописный город Плёс настолько популярен у туристов, что на 1800 жителей здесь больше 50 объектов размещения. А летом добавляются еще и круизные пассажиры

[1] Natural and Culturo-Historical Region of Kotor // UNESCO World Heritage Centre. URL: https://whc.unesco.org/en/list/125/ (дата обращения: 17.08.2026).

ная ориентация локации на туризм делает её экономику и объекты уязвимыми перед такими шоками, как ограничения поездок в период пандемии COVID-19.

Подчеркнём, что перечисленные выше риски управляемы на уровне дестинаций в целом. Объекты культуры, не обладая исключительным влиянием, могут всё же играть важную роль в этом процессе: от экспертной поддержки, например, до непосредственного взаимодействия с локальным сообществом.

3. Необратимые негативные эффекты, которые можно предотвратить управленческими решениями. Это прежде всего физические повреждения объектов, намеренные и ненамеренные:

1) износ объектов – ненамеренные повреждения объектов туристами или из-за большого количества посещений – вытаптывание, истирание, вибрация, влияющие на материалы, из которых сделаны объекты. В некоторых случаях и изменение микроклимата, например, из-за дыхания туристов и концентрации углекислого газа. Так, в исследовании пещеры Альтамира в Испании с наскальной живописью эпохи верхнего палеолита было установлено, что присутствие посетителей усиливает процессы коррозии стен до 78 раз по сравнению с естественными процессами [16]. В России схожее исследование влияния антропогенной нагрузки на микроклимат пещеры с наскальными рисунками проводилось для пещеры Шульган-Таш в Башкортостане [17];

2) вандализм со стороны туристов – намеренные повреждения объектов – при высокой плотности турпотока снижается личная ответственность за сохранение объекта. Исследование ученых, опрашивавших посетителей Великой китайской стены, показало, что «воспринимаемая переполненность напрямую способствует увеличению девиантного поведения и косвенно снижает экологически ответственное поведение» [18, с. 11].

4. Управляемые и обратимые негативные эффекты – эффекты, не связанные с физическим состоянием объекта, но не менее важные для его функционирования и развития:

1) ухудшение условий работы сотрудников объекта культуры и конфликт между научной и туристской функциями объекта. Так, администрация пещеры Шульган-Таш прямо констатирует, что в периоды большого спроса на посещение пещеры экскурсоводы вынуждены работать без выходных[2]. А сотрудники парижского Лувра вышли на забастовку из-за ухудшающихся условий труда, связанных в том числе с большим количеством посетителей и их поведением[3].

Примером конфликта охранно-научных и туристских приоритетов может служить выступление исследователей против открытия пещеры Альтамира для туристов [19, 16][4], показавшее сложность управленческого выбора между доходами и научной охраной объектов – такой внутренний конфликт может также негативно сказываться на психологическом состоянии коллектива;

2) ухудшение опыта пребывания на объекте самих туристов. В частности, ухудшение туристского опыта из-за переполненности отражено в исследованиях дворца Топкапы в Стамбуле [20] и древнего города Хойан во Вьетнаме [21]. Следствием могут быть негативные публичные отзывы об объекте, что потенциально может отразиться и на самом объекте, и на восприятии дестинации в целом. Кроме того, последствием может быть менее бережное отношение туристов к объекту, отмеченному в предыдущей категории.

Из представленного спектра рисков, связанных с чрезмерной туристской нагрузкой, видно, что у объектов культурно-познавательного туризма может быть не только физическая емкость, но и социальная.

Туристская емкость – видимая и невидимая

Если физическая ёмкость – количество посетителей, которое физически способен принять объект без ущерба, – то социальная связана с восприятием этого количества самими посетителями и местными жителями.

Согласно Д. Стоколсу, плотность (количество людей относительно доступного пространства) и переживание переполненности – не одно и то же. Переполненность – субъективное психологическое состояние, возникающее, когда человек воспринимает пространство как недостаточное и ограничивающее его действия [22, с. 275]. Применимость этих категорий к туристским дестинациям показаны, в частности, в исследованиях в городах Брюгге [23] и Сиань [24]. При этом переполненность не определяется как исключительно негативный аспект – оценка зависит от индивидуальных предпочтений [23] и связано с мотивацией к поездке: туристы, стремившиеся познакомиться с традиционной средой и культурой Сианя, сильнее воспринимали толпу как помеху, тогда как у тех, чья мотивация была связана с желанием отвлечься от повседневных забот и отдохнуть[5], значимых показателей ощущения переполненности не было [24].

При исследовании социальной емкости объекта исследователи наряду с оценкой переполненности учитывают также наличие социальных конфликтов, время ожидания, число встреч с другими группами посетителей и приемлемость этого числа для респондентов [25]. Кроме того, важно учитывать и воспри-

[2] Открылся одноименный историко-культурный музейный комплекс «Шульган-Таш» // Шульган-Таш. 14.07.2022. URL: https://shulgan-tash.ru/news/otkrylsya-odnoimennyy-istoriko-kulturnyy-muzeynyy-kompleks-shulgan-tash (дата обращения: 17.09.2026).

[3] Delving into the Louvre Staff Strike: Overtourism Takes Its Toll on a Centre of Culture // Travel Daily Media. 30.06.2026. URL: https://www.traveldailymedia.com/delving-into-the-louvre-staff-strike-overtourism-takes-its-toll-on-a-centre-of-culture/ (дата обращения: 17.09.2026).

[4] Дискуссия о том, стоит ли открывать пещеру Альтамира для туристов развернулась в 2011 году. Закрыта пещера была в 2002 году. Сегодня пещера открыта лишь для очень ограниченного числа посетителей (подробнее об этом ниже).

[5] В оригинальном тексте — escape/relax.

ятие переполненности местными жителями, которое может отличаться от восприятия посетителей. И если турист сталкивается с переполненностью объекта только в рамках поездки, то местныежители – значительно дольше, как минимум, в течение «высокого» сезона.

Вводя категории физической и социальной емкости, мы можем определить управление туристскими потоками как целенаправленное воздействие на показатели физической и социальной емкости объекта для смягчения и предотвращения негативного влияния на него чрезмерных туристских потоков и рассматривать инструменты, которые уже используются в управлении туристскими потоками, отдельно для каждой категории.

«Лечение и профилактика» негативных эффектов от чрезмерного туризма

Снять нагрузку: работа с физической емкостью объектов

Инструменты управления туристскими потоками через работу с физической емкостью объектов направлены прежде всего на сокращение и перераспределение туристских потоков, а также на расширение вместимости и пропускной способности объектов:

1) полное закрытие доступа к объекту или части объекта. Например, в пещере Шульган-Таш в Башкортостане залы с оригинальными наскальными рисунками времен палеолита полностью закрыты для массового посещения[6]. Точные копии рисунков представлены в историко-культурном музейном комплексе «Шульган-Таш»[7]. В Болгарии в Александрово создан музейный центр «Фракийское искусство в Восточных Родопах» с точной копией фракийской гробницы IV века до н. э, расположенной неподалеку[8].

2) ограничение количества посетителей и длительности пребывания на объекте, чтобы не допускать накопления посетителей в экспозиции. Так, в Эрмитаже билет покупается на конкретное время[9]. В Петергофе для индивидуальных посетителей выделяются конкретные интервалы входа, между которыми дворец может принимать организованные группы или закрываться на технологические перерывы[10].

Есть и значительно более строгие ограничения: посетить пещеру Альтамира в Испании разрешается всего 260 обычным посетителям в год – по пять в неделю. Посещение ограничено 37 минутами и имеет строгий протокол по одежде и маршруту туристов, а также освещению и времени на каждую зону пещеры[11]. Остальные смотрят копию пещеры в музейном центре.

3) посещение только с сопровождающим. Например, в музее-заповеднике «Горки» посещение музея-усадьба «Горки» и музея «Кабинет и квартира В.И. Ленина в Кремле» возможно только в сопровождении экскурсовода[12].

4) зонирование – выделение частей объекта с разным режимом посещения. Это может касаться как очень крупных объектов в массовых туристских дестинациях, таких как Московский Кремль[13], так и менее массовых, как, например, Кирилло-Белозерский историко-архитектурный музей-заповедник[14]. Часто у комплексных объектов с парками, парковая территория бывает бесплатной, а посещение самого объекта – платным.

5) дифференцированные условия посещения по сезонам, дням и часам. Например, в заповеднике Кижи режим работы меняется несколько раз в течение года: в высокий туристский сезон – с середины мая по август – заповедник работает дольше, чем в другое время года[15].

В зависимости от сезона может меняться и стоимость входного билета. В сезон работы фонтанов вход в Нижний парк Петергофа платный. В зимний период, когда фонтаны не работают и туристский спрос значительно ниже, парк остаётся бесплатным[16].

К этому блоку можно отнести также практику раннего открытия касс для гидов, сопровождающих

[6] В Башкирии залы пещеры Шульган-Таш закрыли для туристов // Научно-производственный центр по охране и использованию недвижимых объектов культурного наследия Республики Башкортостан. 19.10.2018. URL: https://npcrb.ru/v-bashkirii-zaly-peshhery-shulgan-tash-zakryli-dlya-turistov.html (дата обращения: 19.09.2026).

[7] В Башкирии открыт историко-культурный музейный комплекс «Шульган-Таш» с точными копиями рисунков эпохи верхнего палеолита из Каповой пещеры // Институт археологии РАН. 09.07.2022. URL: https://archaeolog.ru/press/news/v-bashkirii-otkryt-istoriko-kulturnyy-muzeynyy-kompleks-shulgan-tash (дата обращения: 20.09.2026).

[8] The Replica // Museum Center “Thracian Art in the Eastern Rhodopes”. URL: https://alexandrovo.com/en/the-replica (accessed: 20.09.2026).

[9] Спланировать визит // Государственный Эрмитаж: официальный сайт. URL: https://www.hermitagemuseum.org/visitus?lng=ru (дата обращения: 20.09.2026).

[10] Большой Петергофский дворец: режим работы и цены // Государственный музей-заповедник «Петергоф»: официальный сайт. URL: https://peterhofmuseum.ru/objects/peterhof/bolshoy_petergofskiy_dvorets/info (дата обращения: 20.09.2026).

[11] Visita a la cueva de Altamira // Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira: sitio oficial. URL: https://www.cultura.gob.es/mnaltamira/cueva-altamira/visita-a-la-cueva.html (дата обращения: 17.09.2026).

[12] Правила посещения музея-заповедника «Горки Ленинские» [Электронный ресурс]. URL: https://mgorki.ru/wp-content/uploads/2025/12/pravila-poseshheniya-210h297.pdf.pdf (дата обращения: 20.09.2026).

[13] Путеводитель по музеям // Музеи Московского Кремля: официальный сайт. URL: https://kreml.ru/ru/guide (дата обращения: 20.09.2026).

[14] Правила поведения на территории музея-заповедника // Кирилло-Белозерский музей-заповедник: официальный сайт. URL: https://kirmuseum.org/ru/muzey/pravila (дата обращения: 20.09.2026).

[15] Режим работы, правила посещения // Музей-заповедник «Кижи»: официальный сайт. URL: https://site.kizhi.karelia.ru/info/about/rezhim-rabotyi-pravila-posescheniya (дата обращения: 20.09.2026).

[16] Петергоф: билеты 2026, цена и режим работы дворцов, парков и фонтанов // Музеи Санкт-Петербурга. URL: https://www.spbmuzei.ru/petergof-rezhim-raboty-i-stoimost-biletov (дата обращения: 20.09.2026).

туристские группы, – она применяется в музеях Санкт-Петербурга [26].

6) создание альтернативных маршрутов. Так, в музее-заповеднике «Ясная Поляна» для снижения негативных эффектов овертуризма часть потока туристов перенаправляют в музей-усадьбу Л. Н. Толстого в селе Никольское-Вяземское (она является филиалом музея), а также разработан новый туристский маршрут, в который, помимо Ясной Поляны, входят Ясенки, Белёв и Оптина пустынь [27, с. 154].

7) расширение инфраструктуры. Это, пожалуй, наиболее затратный способ работы с пространством, но в то же время позволяющий сохранять доходы музея из-за ограничений посещаемости. Сюда относится уже упоминавшийся музейный комплекс пещеры Шульган-Таш в Башкортостане[17], строительство новых зданий для Кунсткамеры[18]. Дополнительные площади появляются за счет разнообразного контента и возможностей разместить экспонаты, которые до этого хранились в фондах. Такой подход расширяет туристский опыт и увеличивает возвратность и длительность содержательного пребывания туристов с меньшей нагрузкой на уязвимые объекты или вовсе без них.

Кроме того, важна емкость и сопутствующей инфраструктуры, в частности парковок. Так, например, исследователи указывают на негативный опыт посетителей Тульского государственного музея оружия из-за пробок и заторов вследствие небольшого количества парковочных мест, заложенных при проектировании [27, с. 153].

В завершение блока о работе с эффектами овертуризма через физическое пространство отметим, что музеи и другие культурные объекты могут влиять на ситуацию с туристской нагрузкой не только на своей территории, но иногда и в целой дестинации. В частности, они способны рассредоточивать туристские потоки, открывая филиалы вне перегруженных туристских центров, укреплять социальные связи и сохранять символическое присутствие местных жителей в туристской локации, сознательно сохраняя на своей территории функцию местного общественного пространства [28].

Кроме того, большое влияние на инструментарий работы с туристскими потоками сегодня оказывают новые технологии: возможности прогнозирования загрузки и управления ценообразованием, а также моделирования передвижения посетителей. Так, например, в Галерее Боргезе в Риме реконструировали маршруты посетителей по залам и создали модель, позволяющую оптимизировать билетные интервалы, вход и выход, сохраняя требования безопасности и комфорта[19].

Снять напряжение: работа с социальной емкостью объектов

Далее рассмотрим управление туристскими потоками через работу с социальной емкостью. И это не только снижение чувства переполненности у посетителей объектов туризма, на что больше влияет скорее работа с физической емкостью, но и время ожидания, число встреч с другими группами посетителей, наличие социальных конфликтов [25]. При неизменном количестве посетителей и физической емкости объекта работать с социальной емкостью можно через следующие инструменты:

1) правила посещения, в том числе неформальные, – акцентирование правил поведения через уважение к местному укладу. Так, на острове Валаам в правилах посещения прямо указано, что они обусловлены «спецификой монашеского образа жизни»[20]. Правила могут доводиться до посетителей через экскурсоводов и навигационные элементы – так турист знакомится с ними не только в момент входа или покупки билетов, но и в ходе посещения объекта.

2) проектирование архитектуры движения туристов: указатели, схемы движения, распределение точек внимания, например, с помощью освещения [29, с. 33] и пространственных решений. В числе наблюдений автора, в частности, такие приемы, как извилистые дорожки, «мягкие» ограждения, одностороннее движение, визуальные доминанты, облегчающие ориентирование, боковые карманы для чтения текстов, отдельные зоны для аудиогидов, скамьи, не выступающие в транзитную линию, дублирование информации до и после основного объекта и др.

В главном здании Третьяковской галереи в Лаврушинском переулке создана карта сенсорной безопасности, где залы обозначены разными цветами в зависимости от уровня сенсорной нагрузки (звуки, свет, количество людей)[21]. Ориентируясь на предоставленную информацию, можно выбрать зал для отдыха (с наименьшей нагрузкой), сократить время пребывания в слишком шумных зала. Карта создана прежде всего для посетителей с сенсорной чувствительностью, но может быть полезна и обычным людям для улучшения туристского опыта.

В Эрмитаже, Царском селе и Петергофе экскурсионная аудиопрограмма «Мастер-гид» позволяет «из-

[17] В Башкирии открыт историко-культурный музейный комплекс «Шульган-Таш» с точными копиями рисунков эпохи верхнего палеолита из Каповой пещеры // Институт археологии РАН. 09.07.2022. URL: https://archaeolog.ru/press/news/v-bashkirii-otkryt-istoriko-kulturnyy-muzeynyy-kompleks-shulgan-tash (дата обращения: 20.09.2026).

[18] Новое пространство для старейшего музея России: Кунсткамера готовится к переезду // Точка ART. 16.12.2023. URL: https://magazineart.art/exhibition/novoe-prostranstvo-dlja-starejshego-muzeja-rossii-kunstkamera-gotovitsja-k-pereezdu/ (дата обращения: 20.09.2026).

[19] Galleria Borghese: More Tickets and a New Entry Mode // Turismo Roma. 20.10.2021. URL: https://www.turismoroma.it/en/news/galleria-borghese-more-tickets-and-new-entry-mode (accessed: 20.09.2026).

[20] Правила поведения для туристов на Валааме // Кирьяж. URL: https://www.kirjazh.spb.ru/turizm/v_prav.htm (дата обращения: 20.09.2026).

[21] Доступный музей // Государственная Третьяковская галерея: официальный сайт. URL: https://www.tretyakovgallery.ru/for-visitors/dostupnyi-musei/ (дата обращения: 20.09.2026).

менять экскурсионный маршрут во избежание давки и столпотворения [26, с. 114].

Влияет и сама планировка здания. Как показала Ю.К. Чой, когда пространственная структура здания понятна, посетители чувствуют себя уверенно и охотнее сворачивают в новые, альтернативные галереи, следуют разным маршрутам. Если же планировка запутанная, люди боятся заблудиться и либо стараются держаться только главных, очевидных осей, либо их маршруты становятся хаотичными [30].

3) «живая» информация и прогнозы загрузки, которые помогают посетителям оценить длительность ожидания и тем самым снизить связанное с этим напряжение. Так, например, страница Лувра на платформе Affluences[22] показывает прогнозируемое время ожидания в очереди на вход в разное время на несколько ближайших дней[23]. В свою очередь, музей моды Palais Galliera там же публикует прогноз по загрузке в процентах[24].

У Петергофа в летнем сезоне в реальном времени, в бегущей строке у касс, транслируется информация о количестве билетов в самые посещаемые объекты [26, с. 113].

Кроме того, такой инструмент организации потока туристов может влиять и на физическое наполнение объекта: потенциальные посетители с более гибким графиком, зная прогноз загрузки, могут прийти более свободное время.

4) управление фотографированием: распределить объекты, привлекательные для фотографирования так, чтобы не создавать концентрации посетителей в «бутылочных горлышках». Например, Лувр планирует вынести Мону Лизу – самый фотографируемый экспонат (рис. 2) – в отдельную галерею с изолированным от остальной экспозиции музея доступом, чтобы желающие сфотографироваться с ней не блокировали движение остального потока[25].

Обсуждение

Сегодня существует достаточно большой спектр методов работы с туристским потоком, которые позволяют смягчить и предотвратить негативные эффекты от чрезмерной нагрузки для объектов культурно-познавательного туризма. Предложенная систематизация позволяет соотнести возможные риски с доступными управленческими инструментами через категории физической и социальной емкости объектов. А также учитывать обратимость возможного ущерба при оценке рисков и работе с ними.

Овертуризм часто требует решений не только внутри объектов, но и в его окружении и затрагивает деятельность разных акторов, влияющих на развитие культурно-познавательного туризма: культурные институции, органы власти, туриндустрию, общественные организации и местных жителей. Этот факт порождает вопрос о распределении ответственности за применение инструментов работы с чрезмерной нагрузкой: кто может инициировать необходимые меры, кто обладает полномочиями для их реализации и кто отвечает за соблюдение принятых решений? Описанное выше выступление исследователей против открытия для туристов испанской пещеры Альтамира [19, с. 43] подсвечивает также вопрос, какой вес будут иметь научные данные и исследования в принятии управленческих решений на уровне культурных институций и властей? Не перевесит ли



© Фото: Н. В. Эбель, 2026

Источник: личный архив Н. В. Эбель

Рис. 2. Мона Лиза в Лувре неизменно привлекает толпы посетителей, настолько, что музей планирует вынести ее в отдельное помещение

[22] Affluences — специализированный сервис, показывающий загруженность публичных мест и время ожидания в очередях.
[23] Musée du Louvre // Affluences. URL: https://affluences.com/en/sites/louvre (accessed: 20.09.2026).
[24] Palais Galliera — Musée de la Mode de Paris // Affluences. URL: https://affluences.com/en/sites/palais-galliera (accessed: 20.09.2026).
[25] «Мону Лизу» Леонардо да Винчи перенесут в отдельный зал Лувра // Forbes Life. 29.01.2025. URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/529742-monu-lizu-leonardo-da-vinci-perenesut-v-otdel-nyj-zal-luvra (дата обращения: 20.09.2026).

желание максимизировать доходы от туризма заботу о сохранении наследия? В связи с этим, одним из векторов дальнейших исследований в рамках данной темы может быть анализ и создание конкретных управленческих моделей и форматов взаимодействия руководства объектов культурно-познавательного туризма, органов власти, местного сообщества и туриндустрии в условиях роста туристской нагрузки.

Еще одним вектором исследовательской работы в контексте анализа и управления рисками овертуризма для объектов культуры видится технологическое развитие. В ряде упомянутых кейсов уже представлено использование современных технологий, позволяющих найти подходящие «настройки» для пространства и организации управления туристскими потоками на объектах культурно-познавательного туризма.

Такой подход поможет снизить остроту ситуации, когда культурные объекты вынуждены балансировать между заботой о наследии и заработком, и позволит сочетать развитие туризма с сохранением объектов и качества туристского опыта в условиях чрезмерной туристской нагрузки.

Представленные результаты могут применяться руководителями объектов культуры, органами управления туризмом, разработчиками туристских стратегий на территориях, где ключевыми центрами притяжения туристов выступают объекты культуры.

Благодарности

Автор выражает благодарность за совместную работу над исследованием явления овертуризма участникам программы Архитекторы.рф 2024 года: Полине Кириенко, Елене Красноперовой, Даниилу Стахно, Елене Чебыкиной, тьютору группы Илье Смирнову, а также автору проектного задания Даниилу Веретенникову.

ИСТОЧНИКИ / REFERENCES

[1] **Leask, A.** (2016). Visitor Attraction Management: A Critical Review of Research 2009-2014. *Tourism Management*, (57), 334–361. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.015

[2] **Jia, X., Xu, Y., Zhao, B., Li, H., Li, L., & Zhang, J.** (2025). Sustainable Tourism at Nature-Based Cultural Heritage Sites: Visitor Density and its Influencing Factors. *Npj Heritage Science*, (13). https://doi.org/10.1038/s40494-025-01761-4

[3] World Tourism Organization (2018). *'Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. UNWTO. https://doi.org/10.18111/9789284420070

[4] **Koens, K., Postma, A., & Papp, B.** (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context. *Sustainability*, *10*(12), Article 4384. https://doi.org/10.3390/su10124384

[5] **Александрова А. Ю., Аигина Е. В.** Туристский вектор в актуализации культурного наследия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. Т. 10, № 2. С. 19-28. DOI 10.12737/19500. EDN VXVNXX.

Alexandrova, A. Yu., & Aigina, E. V. (2016). Tourism Vector in Cultural Heritage Actualization. *Service and Tourism: Current Challenges*, *10*(2), 19–28. https://doi.org/10.12737/19500

[6] **Badman, T., De Marco, L., Ishizawa, M., Jo, E., & Leitão, L.** (2026). *Managing World Heritage*. UNESCO. https://doi.org/10.58337/eouo6340

[7] **Ибрагимов Э. Э., Авдиль И. Э.** Формализация модели управления культурным наследием как фактор развития туризма в Российской Федерации // Russian Studies in Culture and Society. 2023. Т. 7, № 3. С. 4-18. DOI 10.12731/2576-9782-2023-3-4-18. EDN BJWMWG.

Ibragimov, E. E., & Avdil, I. E. (2023). Formalization of the Cultural Heritage Management Model as a Factor of Tourism Development in the Russian Federation. *Russian Studies in Culture and Society*, *7*(3), 4–18. https://doi.org/10.12731/2576-9782-2023-3-4-18

[8] **Liu, J., Ren, H., Wang, X., Shirazi, Z., & Quan, B.** (2019). Measuring and Predicting Urban Expansion in the Angkor Region of Cambodia. *Remote Sensing*, *11*(17), 2064. https://doi.org/10.3390/rs11172064

[9] **Xing, H., Marzuki, A., & Abdul Razak, A.** (2012). Protective Development of Cultural Heritage Tourism: The Case of Lijiang, China. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, *7*(1), 39–54.

[10] **Cao, Q., Zhang, J., Li, C., & So, K. K. F.** (2025). From Tradition to Transaction: The Effect of Commercialization on Tourism Experience in Cultural Heritage Attractions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *63*, 98–111. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.03.006

[11] **Alexandrova, A. Yu., Aigina, E. V., Sheresheva, M. Yu., & Kaverzin, I. L.** (2019). Management of Overtourism Problems in Small Historical Towns. Case of Suzdal, Russia. *Journal of Environmental Management and Tourism*, *10*(8), 1852–1862. https://doi.org/10.14505//jemt.v10.8(40).15

[12] **Cocola-Gant, A., & Gago, A.** (2019). Airbnb, Buy-To-Let Investment and Tourism-Driven Displacement: A Case Study in Lisbon. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *53*(7), 1671–1688. https://doi.org/10.1177/0308518x19869012

[13] **Esposito, A.** (2023). Tourism-Driven Displacement in Naples, Italy. *Land Use Policy*, *134*, 106919. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106919

[14] **Ruiz Romera, A., Villar Lama, A., Puche Ruiz, M. C., & Fernández Tabales, A.** (2025). Making the City Uninhabitable. The Impacts of Touristification on the Commercial Environment. *Cities*, *165*, 106080. https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.106080

[15] **Cocola-Gant, A.** (2023). Place-Based Displacement: Touristification and Neighborhood Change. *Geoforum*, *138*, 103665. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2022.103665

[16] **Sánchez-Moral, S., Soler, V., Cañaveras, J. C., Sanz-Rubio, E., Van Grieken, R., & Gysels, K.** (1999). Inorganic Deterioration Affecting the Altamira Cave, in Spain: Quantitative Approach to Wall-Corrosion (Solutional Etching) Processes Induced by Visitors. *Science of the Total Environment*, *243-244*, 67–84. https://doi.org/10.1016/s0048-9697(99)00348-4

[17] **Gogoleva, N., Chervyatsova, O., Balkin, A., Kuzmina, L., Shagimardanova, E., Kiseleva, D., & Gogolev, Yu.** (2023). Microbial tapestry of the Shulgan-Tash Cave (Southern Ural, Russia):

influences of Environmental Factors on the Taxonomic Composition of the Cave Biofilms. *Environmental Microbiome*, (18). https://doi.org/10.1186/s40793-023-00538-1

[18] **Jo, W., Lin, Y., Xue, P., & Joppe, M.** (2024). Role of Deindividuation Between Perceived Crowding and Tourist Behaviors: Moderating Effect of Environmental Knowledge. *International Journal of Tourism Research*, (26). https://doi.org/10.1002/jtr.2748

[19] **Saiz-Jimenez, C., Cuezva, S., Jurado, V., Fernandez-Cortes, A., Porca, E., Benavente, D., Cañaveras, J. C., & Sanchez-Moral, S.** (2011). Paleolithic Art in Peril: Policy and Science Collide at Altamira Cave. *Science*, *334*(6052), 42–43. https://doi.org/10.1126/science.1206788

[20] **Kılıçarslan, D., & Caber, M.** (2018). The Impacts of Perceived Crowding and Atmospherics on Visitor Satisfaction at Cultural Heritage Sites: A Comparison of Turkish and British Visitors to Topkapi Palace, Istanbul. *Journal of Tourism and Services*, *9*(9). https://doi.org/10.29036/jots.v9i17.25

[21] **Phi, L. N., Phuong, D. H., & Huy, T. V.** (2024). How Perceived Crowding Changes the Interrelationships Between Perceived Value, Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: The Empirical Study at Hoi An. *International Journal of Tourism Cities*, *10*(1), 324–352. https://doi.org/10.1108/ijtc-08-2023-0155

[22] **Stokols, D.** (1972). On the Distinction Between Density and Crowding: Some Implications for Future Research. *Psychological Review*, *79*(3), 275–277. https://doi.org/10.1037/h0032706

[23] **Neuts, B., & Nijkamp, P.** (2012). Tourist Crowding Perception and Acceptability in Cities: An Applied Modelling Study on Bruges. *Annals of Tourism Research*, *39*(4), 2133–2153. https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.016

[24] **Jin, Q., Hu, H., & Kavan, P.** (2016). Factors Influencing Perceived Crowding of Tourists and Sustainable Tourism Destination Management. *Sustainability*, *8*(10), Article 976. https://doi.org/10.3390/su8100976

[25] **Burns, R. C., Arnberger, A., & von Ruschkowski, E.** (2010). Social Carrying Capacity Challenges in Parks, Forests, and Protected Areas: An Examination of Transatlantic Methodologies and Practices. *International Journal of Sociology*, *40*(3), 30–50. https://doi.org/10.2753/ijs0020-7659400302

[26] **Синютина А. И.** Инструменты музейного менеджмента в ситуации овертуризма // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2019. № 2 (12). С. 112-115. EDN EQMKVE.

Sinyutina, A. I. (2019). Museum Management Instruments in Situation of Overtourism. *Youth Newsletter of the St. Petersburg State Institute of Culture*, (2), 112–115. https://elibrary.ru/eqmkve

[27] **Пономарева И. Ю., Промыслова К. С., Фатуева А. А.** Музеи и сверхтуризм. Проблемы и пути решения в развивающихся дестинациях // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13, № 4. С. 148-159. DOI 10.24411/1995-0411-2019-10415. EDN UCFJMC.

Ponomareva, I. Yu., Promyslova, K. S., & Fatueva, A. A. (2019). Museums and Overtourism. Problems and Solutions in the Developing Destinations. *Service and Tourism: Current Challenges*, *13*(4), 148–159. https://doi.org/10.24411/1995-0411-2019-10415

[28] **Murzyn-Kupisz, M., & Hołuj, D.** (2020). Museums and Coping with Overtourism. *Sustainability*, *12*(5), Article 2054. https://doi.org/10.3390/su12052054

[29] **Mukhortova, E.** (2025). Visitor Attention in Museum and Museum Fatigue Syndrome. *Museologica Brunensia*, (1), 29–37. https://doi.org/10.5817/mub2025-1-3

[30] **Choi, Y. K.** (1999). The Morphology of Exploration and Encounter in Museum Layouts. *Environment and Planning B: Planning and Design*, *26*(2), 241–250. https://doi.org/10.1068/b4525

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Эбель Надежда Викторовна – независимый исследователь; nadja.ebel@yandex.ru. ORCID: 0009-0000-2070-7394.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Эбель Н. В. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Nadezhda V. Ebel – independent researcher; nadja.ebel@yandex.ru. ORCID: 0009-0000-2070-7394.

AUTHOR'S CONTRIBUTIONS

N. V. Ebel – conceptualization, data curation, formal analysis, validation, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Культурология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-58-66
EDN: RAKGJJ

ВАК: 5.10.1
ГРНТИ: 71.37.75
УДК: 316:332(470.315)

Check for updates

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ В ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ТРАДИЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВАЦИЙ

Тимофеев М. Ю.[1 2]
[1] Ивановский государственный университет (Россия, Иваново)
[2] Центр территориального развития (Россия, Иваново)

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу креативных индустрий Ивановской области, в частности городу Шуя и Юрьевецкому району. Актуальность: закрепление понятия креативных индустрий в федеральном законодательстве и поиск реальных практик их развития в малых и средних городах промышленного региона с устойчивой текстильной специализацией. Важно выявить, как сочетание историко-культурного наследия, локальных брендов и новых форм предпринимательства влияет на трансформацию экономического и социокультурного ландшафта территории.

Цель – показать специфику формирования и функционирования креативных индустрий Ивановской области на основе типологии, закрепленной в статье 6 ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в РФ», с акцентом на ремесленные и гастрономические практики, локальные бренды и творческие сообщества Шуи и Юрьевецкого района. Решаются задачи анализа ключевых акторов, форматов кооперации и барьеров развития креативного сектора в малых городах.

Эмпирическую базу составили материалы проектов Центра исследований малых городов и АНО «Центр территориального развития», результаты полевых экспедиций, наблюдений и интервью с представителями бизнеса и локальных сообществ, а также данные региональных СМИ и открытых интернет-ресурсов. Методологически работа опирается на сочетание анализа статистики и документальных источников с полевыми исследованиями, включающими соучаствующее проектирование, экспертные обсуждения в рамках III Форума «Малые города – новые территории креативных индустрий» и апробацию форматов городской гостиной «Лабаз».

Вывод: внедрение новаций на сегодняшний день не имеет системного характера. Ремесленники и представители мелкого бизнеса нуждаются в большей поддержке на уровне принятия местных законодательных инициатив. Выявлены многоукладность креативных индустрий, наличие феномена «рассеянных мастерских» и «рассеянных ремесел», выявление узких мест институциональной поддержки, прежде всего в части правового статуса ремесленников, инфраструктуры сбыта и режимов налогообложения. Точечные инициативы – от брендов «Шуйские ситцы» и «Шуйское ведро» до агротуристических проектов в Юрьевецком районе – задают альтернативный сценарий развития локальных экономик, но требуют целенаправленной региональной политики, включая создание реестра ремесленников и смягчение избыточных регуляторных требований.

Статья адресована исследователям креативной экономики, специалистам в области региональной и муниципальной политики, практикам территориального развития, работающим с малыми городами и сельскими территориями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: креативные индустрии, малые города, креативная экономика, локальные бренды, ремесленные практики, гастрономический туризм, территориальное развитие, Ивановская область

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Тимофеев М. Ю. (2026). Креативные индустрии в Ивановской области: традиции и проблемы внедрения новаций. *Управление культурой*, *5*(3), 58–66. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-58-66

Статья поступила: 04.12.2025; принята: 30.09.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Тимофеев М. Ю., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Cultural Studies

CREATIVE INDUSTRIES IN IVANOVO OBLAST: TRADITIONS AND CHALLENGES IN INTRODUCING INNOVATIONS

Timofeev M. Yu.[1 2]
[1] Ivanovo State University (Ivanovo, Russian Federation)
[2] Center for Regional Development (Ivanovo, Russian Federation)

ABSTRACT

This article examines creative industries in Ivanovo Oblast, focusing on the city of Shuya and Yuryevets District. The relevance of the study stems from the formal recognition of creative industries in federal legislation and the need to identify practical approaches to their development in small and medium-sized towns in an industrial region with a long-established textile specialization. Particular attention is paid to how the interplay of historical and cultural heritage, local brands, and new forms of entrepreneurship influences the transformation of the economic and socio-cultural landscape of the region.

The aim of the study is to demonstrate the specific features of the formation and operation of creative industries in Ivanovo Oblast, drawing on the typology established in Article 6 of the Federal Law "On the Development of Creative Industries in the Russian Federation." The study focuses on craft and gastronomic practices, local brands, and creative communities in Shuya and Yuryevets District. Its objectives include analyzing key stakeholders, forms of cooperation, and barriers to the development of the creative sector in small towns.

The empirical basis consists of materials from projects conducted by the Center for Small Town Research and the Center for Territorial Development, an autonomous nonprofit organization; findings from field expeditions, observations, and interviews with business representatives and local communities; and data from regional media and publicly available online sources. Methodologically, the study combines statistical and documentary analysis with field research, including participatory design, expert discussions held as part of the Third Forum "Small Towns—New Territories for Creative Industries," and the piloting of formats for the Labaz urban living room.

The findings indicate that the introduction of innovations remains unsystematic. Craftspeople and small business owners need greater support through local legislative initiatives. The creative industries sector is characterized by a diversity of organizational and economic forms, as well as the phenomena of "dispersed workshops" and "dispersed crafts." The study identifies key gaps in institutional support, particularly with regard to the legal status of craftspeople, sales infrastructure, and taxation arrangements. Targeted initiatives—from the local brands Shuyskie Sittsy and Shuyskoe Vedro to agritourism projects in Yuryevets District—offer an alternative development pathway for local economies. However, these initiatives require a targeted regional policy that includes the establishment of a register of craftspeople and the relaxation of excessive regulatory requirements.

The article is intended for researchers in the creative economy, specialists in regional and municipal policy, and territorial development practitioners working with small towns and rural areas.

KEYWORDS: creative industries, small towns, creative economy, local brands, craft practices, gastronomic tourism, territorial development, Ivanovo Oblast

FOR CITATION: Timofeev, M. Yu. (2026). Creative Industries in Ivanovo Oblast: Traditions and Challenges in Introducing Innovations. *Managing of Culture*, *5*(3), 58–66. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-58-66

Article received: 12/04/2025; accepted: 09/30/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Креативные индустрии все чаще рассматриваются как драйвер развития малого бизнеса в регионах России [см., напр.: 1; 2]. Настоящее исследование осуществлено в рамках проекта Центра исследований малых городов по анализу специфики развития креативного сектора экономики в малых городах Ивановской области и построено на сочетании общенаучных и специальных методов. Одной из задач работы было уточнение имеющихся в литературе данных о низком уровне развития креативных индустрий в Ивановской области [См., напр.: 3]. В настоящее время отсутствует комплексное исследование развития креативных индустрий в этом регионе, для чего представляется необходимым обратиться к локальным кейсам и эмпирическому материалу, позволяющим выявить реальные практики и ограничения их развития в малых и средних городах текстиль-

ного региона. Научная проблема исследования заключается в отсутствии комплексного анализа креативных индустрий Ивановской области как системы локальных практик, формирующихся на стыке историко-культурного наследия, локальных брендов и новых форм предпринимательства в малых городах. Исследование выявляет, как многоукладность креативного сектора, феномен «рассеянных ремесел» и институциональные ограничения (правовой статус ремесленников, режимы учета и налогообложения) препятствуют превращению точечных инициатив в устойчивый механизм территориального развития.

Материалы и методы

Важным для комплексного анализа креативного потенциала региона стал выбор методологии, включающей количественные и качественные методы: в рамках междисциплинарного подхода были объединены инструменты социокультурного и пространственного анализа. На первом этапе было проведено кабинетное исследование на основе анализа официальной статистики и различных открытых данных. Сбор информации осуществлялся посредством мониторинга данных, предоставленных АНО «Центр развития предпринимательства и поддержки экспорта Ивановской области», материалов интернет-ресурсов, включая публикации региональных СМИ, а также страниц в социальных сетях известных центров креативной экономики Ивановской области.

Традиционные экономические методы измерения креативных индустрий имеют ограниченную применимость для малых городов, где значительная часть деятельности остается в неформальном секторе [См., напр.: 4, с. 89]. В этой связи полевой этап исследования был организован во время подготовки и проведения III Форума «Малые города – новые территории креативных индустрий» в городе Юрьевце Ивановской области в июле 2025 года, что позволило провести интервью с предпринимателями и ремесленниками из разных районов Ивановской области. Значительная часть данных была собрана в рамках исследования креативного потенциала Шуи, отраженного в публикации [5], а также исследований, осуществленных при подготовке концепции городской гостиной «Лабаз» в Юрьевце. Таким образом, был аккумулирован большой фактический материал, необходимый для анализа развития креативных индустрий в регионе.

Эмпирическую базу составили материалы проектов Центра исследований малых городов и АНО «Центр территориального развития», результаты полевых экспедиций, наблюдений и интервью с представителями бизнеса и локальных сообществ, а также данные региональных СМИ и открытых интернет-ресурсов. Методологически работа опирается на сочетание кабинетного анализа статистики и документальных источников с полевыми исследованиями, включающими соучаствующее проектирование, экспертные обсуждения в рамках III Форума «Малые города – новые территории креативных индустрий» и апробацию форматов городской гостиной «Лабаз».

Результаты исследования

На территории Ивановской области находятся 14 малых и 2 средних города. В рамках исследовательской работы АНО «Центр территориального развития» проводились экспедиции в Юрьевец и Южу, осуществлялся сбор и анализ информации для культурно-исторического обоснования заявок на конкурсы по благоустройству малых городов и исторических поселений Минстроя РФ в городах Кинешма, Шуя, Родники, Фурманов, Гаврилов посад, Наволоки и Пучеж, также проводились полевые исследования в рамках соучаствующего проектирования. В процессе работы над грантом Центра исследований малых городов было проведено дополнительное изучение креативных инициатив во всех городах области. В основу структуры настоящей статьи мы положили типологию креативных индустрий, указанных в статье 6 Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»[1].

1. Индустрии, основанные на историко-культурном наследии. Пожалуй, самыми известными брендами Ивановской области в сфере народных промыслов является лаковая миниатюра, создаваемая в Палехе и Холуе. По определению, являясь, соответственно, поселком городского типа и селом, они остаются за границами нашего интереса, но в известной степени задают высокую планку для малых городов, доказывая, что народный промысел может конкурировать с высокой модой[2]. Наряду с ведущей свою историю с 1934 года Холуйской фабрикой лаковой миниатюры в селе с 2004 года работает ООО «Русская Лаковая Миниатюра», а в Палехе крупными центрами традиционного производства являются художественная мастерская «Палехский Иконостас» (1996) и мастерские Александра Гусаковского (2006).

Среди традиционных промыслов выделяется строчевышивальный. В контексте нашего исследования важным является бренд «Холуйская строчка», основанный в 1920 году и возрожденный в 2020[3]. В Ивановской области существовало несколько артелей, специализировавшихся на строчевышивальном промысле [6; 7], но в настоящее время активно работают только ЗАО ПХП «Истоки», ООО «Ришелье» в Пучеже и ООО «Холуйская строчка» в Южском районе (рис. 1). Смычка традиционных промыслов в сфере производства одежды с бизнесом возникла сравнительно недавно [8].

[1] Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».
[2] Островский И. «Хохлома» вместо Chanel: сможет ли народный промысел конкурировать с высокой модой? URL: https://www.vedomosti.ru/kp/deluxe/article/2025/03/12/1097603-hohloma-vmesto-chanel (дата обращения 6.05.2026).
[3] Ткачёва Т. Стежки с историей. В Ивановской области нашли старинной вышивке новое применение. URL: https://rodina-history.ru/2025/05/15/stezhki-s-istoriej-v-ivanovskoj-oblasti-nashli-starinnoj-vyshivke-novoe-primenenie.html (дата обращения 6.05.2026).

В Шуе ООО «Шуйская строчевышивальная фабрика», где выпускали женскую и мужскую одежду, скатерти, салфетки, дорожки, рушники, находится с 2023 года на стадии банкротства... На круглом столе «Развитие креативного сектора экономики в малых городах Ивановской области (на примере г. Юрьевец и г. Шуя)», проведенном 23 октября 2025 года, было высказано предложение признать «шуйскую строчку» культурным достоянием и содействовать ее возрождению.

Непростая ситуация у АО «Шуйская гармонь», которое ведет свою историю с 1935 года и остается одним из немногих производителей баянов и гармоней в России. Поскольку предприятие ориентировано на узкопрофессиональный рынок, то производство музыкальных инструментов постепенно сужается, на освободившихся площадях производится мебель.

В формате музея продвигает свою линейку оригинального шуйского мыла предприниматель Татьяна Кульвановская. Этот символически значимый для города бренд является предметом спора между ней и другим производителем этой торговой марки Михаилом Луняковым, что усложняет позиционирование бренда как уникального продукта из Ивановской области[4].

Порой креативные решения на производствах, многие годы работавших в сформировавшемся сегменте рынка, удивляют. Например, Шуйская суконная фабрика, ведущая свою историю с 1916 года, запустила по инициативе нового директора Анастасии Штрыголь линейку хлопчатобумажных пледов со скандинавской и итальянской семантикой названий, наряду с выпуском традиционной продукции из шерсти.

[4] Деменьтьева Е. Скользкая история с шуйским мылом. URL: https://mspros.ru/main?article=1864394.



© Фото: М. Ю. Тимофеев, 2026

Источник: личный архив М. Ю. Тимофеева

Рис. 1. Продукция ООО «Холуйская строчка»

Осенью 2023 года ООО ТПК «Метком-Шуйская посуда» была зарегистрирована торговая марка «Шуйское ведро». При том, что производством бытовой утвари из оцинкованного железа предприятие занимается с 1931 года[5].

В сегменте производства продукции с использованием изображений музейных предметов несомненный интерес представляет компания «Шуйские ситцы». Результатом сотрудничества с Музеем ивановского ситца и музеем-заповедником «Александровская слобода» Владимирской области стал проект «Переосмысление», а в коллаборации с дизайнерами из ИвГПУ, РГХПУ им.С.Г. Строганова, СПГХПА им. А.Л. Штиглица, Института искусств РГУ им.А.Н. Косыгина созданы коллекции одежды «Ткани со смыслом. Наследие мануфактур»[6]. Таким образом, из предприятия, работающего в секторе сопутствующих индустрий, «Шуйские ситцы» стали флагманом собственного креативного производства.

Иконописным промыслом в настоящее время занимаются как сравнительно небольшие мастерские, например, созданный в 2007 году Л.В. Шипиным «Шуйский иконостас», деятельность которого направлена на «возрождение традиций шуйской школы иконописи»[7], так и отдельные художники, работающие на дому и представляющие собой вариант «рассеянной мастерской» по аналогии с рассеянной мануфактурой XVIII века.

Схожий феномен, который можно обозначить как «рассеянные ремёсела», имеется в Юрьевецком районе. В селе Ёлнать, находящимся в 19 км от райцентра, за последние 30 лет сформировалось сообщество творческих людей, занимающихся разными видами ремесел и сыроварением. Жена местного священника Светлана Верещак, окончившая в 1992 году Ивановское художественное училище по специальности «Предметный дизайн и художественное оформление», долгое время занималась росписью по дереву и тканевыми техниками. По ее словам, в 2014 году дети настояли на ведении аккаунта в ВК и помогли создать там группу. Так появилась мастерская «Солнце в Рыбе»[8].

Анна и Евгений Васильевы родились в селе Ллнать и спустя некоторое время вернулись в родные места, создав семейную мастерскую «След фактуры», продукцией которой стали уникальные декоративные работы из натурального дуба и гипса в технике ботанического барельефа.

Маша Белова с мужем в 2014 году тоже вернулась в родное село. Они начали работать с деревом – де-

[5] Шуйское ведро. URL: https://companies.rbc.ru/trademark/977974/shujskoe-vedro/ (дата обращения: 06.05.2026).
[6] Наследие мануфактур – 3. Вечная классика от «Ивановского кремля». URL: https://sitsy.ru/news/nasledie-manufaktur-3-vechnaya-klassika-ot-ivanovskogo-kremlya/ (дата обращения: 06.05.2026).
[7] Шипин Леонид Вадимович. URL: https://www.okrugshuya.ru/about/pochetnie/shipin_leonid_vadimovich.php.
[8] Солнце в Рыбе. URL: https://vk.com/solncevrybe (дата обращения: 06.05.2026).

лали посуду, мебель, лошадки-качалки. Сейчас их ключевые направления – игрушки для младенцев (мобили, тренажеры, погремушки) и игрушки для детей от года (лошадки-качалки, деревянные тележки и поезда). По словам М. Беловой, «...о нас почти не знают в районе, потому что всю деятельность мы ведем онлайн – это удобно для нас и для тех, кто ценит игрушки, которые мы делаем»[9].

Евгения Петрова представляет мастерскую ремесел «ТаВолга»[10], в которой изделия из традиционных материалов создаются жителями дальних деревень.

Немало мастеров-ремесленников и в Юрьевце[11]. Назовем некоторых из них, представивших свои «визитные карточки» для проекта городской гостиной «Лабаз»[12], открывшейся летом 2025 года в здании деревянного купеческого амбара[13]. Так, Наталья Кузюкина работает в технике декупажа с 2011 года. Значительная часть ее работ создается на заказ и распространяется в России и за рубежом. Клавдия Зиминова создает из керамики украшения для женщин, вдохновляясь миром флоры и фолка. Татьяна Улитова и Виталина Тощева создают игрушки. Татьяна создала на базе местного аграрного колледжа театр-музей[14]. Для ремесленников города и района были созданы места для реализации их продукции. Во-первых, это торговые ряды около городской пристани, куда приходят туристические теплоходы, во-вторых, это кофейня «Чертог» на Базарной площади (рис. 2), управляют которой резиденты Ёлнати Михаил Петров и Елизавета Исхакова, в-третьих, городская гостиная «Лабаз».

Художники-резиденты малых и средних городов области имеют разные возможности для реализации своих картин. Так, в Кинешме работы местных художников можно приобрести в салоне «Клуб Любителей ИскусствЪ»[15] и в художественном салоне, расположенном в центре города и выполняющем дополнительно функцию ТИЦ. В Шуе с 2009 года существует созданный Любовью Дмитриевой совместно с Мариной Чернопёровой сувенирный магазин «Лавка художника “Аранжевый кот”», где продают оригинальную продукцию местных художников и ремесленников[16]. Первоначально он выполнял неформальную функцию творческого союза, на его площадке проходили встречи и выставки. В настоящее время ассортимент магазина включает гончарные изделия и авторскую керамику Марины Чернопёровой, Абдулы Шапиева, Анастасии Соловьевой и мастерской Максима Максимова, текстильные куклы Елены Антоновой, коврики ручной работы с авторскими орнаментами бывшей ткачихи Зои Уховой.

Отдельного внимания заслуживает большой ассортимент авторских открыток художников Юрия Королева, Марины Журавской, Натальи Малышевой. Наборы открыток Ольги Шипиной продаются также в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге.

В Юрьевце каналом сбыта работ ремесленников является кофейня «Чертог», картины продаются в сувенирном магазине. В значительной степени это работы уроженца города Александра Ушакова, преподавателя местной детской школы искусств. Ещё одним способом выхода на рынок искусства является страница в ВК.[17] При поддержке дочери художника – дизайнера Дарьи Ушаковой – был налажен выпуск календарей и открыток. С одной стороны, отсутствие мест для продаж сдерживает развитие креативного сектора в этом сегменте, а с другой, – заставляет искать новые нестандартные решения.

2. Индустрии, основанные на произведениях литературы и искусства, результатах издательской деятельности, результатах исполнительской деятельности и фонограммах. В данном сегменте часть имеющихся субъектов не вышла на уровень коммерциализации своего творческого продукта. Однако крупным учреждением культуры города Кинешмы является драматический театр имени А.Н. Островского, ведущий свою историю с 1897 года и активно развивающий свою деятельность, а в небольшом городе Южа с 1894 года действует театр, реализующий себя

[9] Лабаз. Городская гостиная. URL: https://vk.com/wall-229035787_490 (дата обращения: 06.05.2026).
[10] ТаВолга. URL: https://vk.com/arttavolga (дата обращения 6.05.2026).
[11] Юрьевецкие мастерицы. URL: https://muzeiyurevets.ru/2020/12/jureveckie-masterицy/ (дата обращения: 06.05.2026).
[12] Лабаз. Городская гостиная. URL: https://vk.com/labaz_y (дата обращения: 06.05.2026).
[13] Низова М. Купеческий лабаз как творческое возрождение Юрьевца. URL: https://ivgazeta.ru/article/2025/02/26/kupecheskiy_labaz_kak_tvorcheskoe_vozrozhdenie_yurevca (дата обращения: 06.05.2026).
[14] «Татьяна Улитова: Просто я работаю волшебницей...»: авторские куклы, вышивка, роспись по стеклу, декор. URL: https://old.iv-obdu.ru/content/view/2151/36/ (дата обращения: 06.05.2026).



© Фото: М. Ю. Тимофеев, 2026
Источник: личный архив М. Ю. Тимофеева

Рис. 2. Кофейня «Чертог»

[15] Клуб Любителей ИскусствЪ. URL: https://vk.com/art.lovers.club (дата обращения: 06.05.2026).
[16] Аранжевый кот. URL: https://vk.com/arangekot (дата обращения: 06.05.2026).
[17] Арт галерея Александра Ушакова г. Юрьевец. URL: https://vk.com/art_a_ushakov (дата обращения: 06.05.2026).

в практиках, которые не позволяют рассматривать его как участника креативной экономики[18].

В сфере литературы сложно назвать заметные проекты, несмотря на то что литературные объединения есть в Кинешме, Шуе, Вичуге, Фурманове и некоторых других городах. Наличие такого рода институций не определяет ни качественный уровень, ни возможности коммерциализации результатов творчества. Однако наиболее заметным событием за четверть века стала публикация книги Натальи Налимовой «Шуйские шняги» в петербургском издательстве «Геликон Плюс» и ее выдвижение на премию «Русский Букер» в 2010 году.

Хотя в Иванове с 1993 года проводится ежегодный открытый всероссийский фестиваль-конкурс рок-музыки «Рок-февраль», на котором регулярно бывают представлены десятки сольных исполнителей и музыкальных коллективов из самых разных городов России, самым известным музыкальным рок-коллективом за пределами областного центра многие годы является палехская группа «Сейф», выпускающая свои CD-альбомы за пределами региона.

3. Индустрии, основанные на информационно-телекоммуникационных технологиях, деятельности средств массовой информации, деятельности в сфере связей с общественностью. Особенностью одного из самых маленьких городов России — Плёса — является то, что в нем с 2013 года выпускается созданная московским бизнесменом К.Б. Игнатьевым городская газета «Плёсские ведомости» (тираж 1000 экз.). Большая часть коммерческих СМИ находится в средних городах. В Издательский дом «Кинешма-Медиа» — компанию с 27-летней историей – входит новостной интернет-ресурс «168 часов», и издается региональный еженедельник «168 часов» (тираж 15000 экз.). В городе также существует информационный портал «Кинешемец.RU» и одноименная газета (тираж 10000 экз.), кроме того, работает частная телекомпания «Антенна», «выросшая» из ремонтной мастерской. В Шуе с 2002 года выходит независимая газета «Местный спрос» (тираж 10000 экз.) и до 2023 года работал телеканал «Теза ТВ». Одним из очевидных факторов жизнеспособности большинства локальных массмедиа является их нахождение в средних городах с населением, превышающим 50 тыс. жителей.

4. Индустрии, основанные на прикладном творчестве (включая создание и производство одежды, аксессуаров, декоративно-прикладное и сценографическое искусство, дизайн, архитектуру, гастрономию). Достаточно разнородный перечень видов деятельности данного профиля креативных индустрий позволяет обнаружить в малых и средних городах области довольно много примеров принадлежности к креативным индустриям. Однако, хотя область и является регионом с наиболее развитой легкой и швейной промышленностью, пошив комплектов постельного белья, одежды, включая трикотажные изделия, в основном, ориентирован на массмаркет. Дизайнерская одежда выпускается главным образом в Иванове и Шуе.

Наиболее заметной является деятельность в области небольших бутиковых производств в пищевой промышленности — фермерских хозяйств и производителей уникальных продуктов, а также активно развивающийся «гастрокластер» с кафе и ресторанами. Как мы отмечали в статье, посвященной проблеме кооперации малых городов [9], важным является взаимодействие представителей мелкого бизнеса малых и средних городов с предпринимателями региональных центров, реализующих принцип «малый город-помощник большого» [10], а также с мелким бизнесом ближайшей сельской территории. Это особенно актуально именно для аграрного и гастрономического бизнеса.

Единственное сохранившееся в области с советского времени производство по выпуску сыра — Пучежский сыродельный завод — является сейчас ведущим предприятием молочной промышленности с большим ассортиментом продукции. В начале 2022 года был основан Музей сыра, расположенный, правда, в Иванове[19].

С 2021 года Ольга Гагарина и Анатолий Шилов обустраивали свою сыроварню под брендом «Семейная сыроварня Гагариных» в Шуе (рис. 3). Особенностью приспособленного пространства является возможность наблюдать из-за стекла за производством сыра, а оформленный с большим вкусом дегустационный зал рассчитан на прием больших групп туристов. Благодаря тесным контактам ремесленников в магазине можно купить практически весь ассортимент продукции, производимой в районе.

Семейная мастерская Фроловых уже больше 8 лет занимается производством сыров в городе Заволжске, а их фирменный магазин находится в деревне Дюпиха Кинешемского района на трассе Иваново-Кинешма[20]. Семейное хозяйство «Сытая Дуся» из Ёлнати стало победителем национальной туристической премии Russian Traveler Awards 2025 в номинации «Агротуризм»[21]. В этом же селе производством сыров заняты Светлана и Виктор Исхаковы. Много гастрономических производств сконцентрировано в Шуйском районе — «Дуниловская пекарня», «Васильевский пряник», «Шуйские ягоды» и «Шуйская улитка».

Наибольшее количество кафе и ресторанов находится в самом маленьком городе области — Плёсе. Первый и, пожалуй, самый известный – отель-ресторан «Частный визит», просуществовавший до 2021 года,

[18] Южский народный театр. URL: https://ivcult.ru/kollektivy/570-teatralnye-kollektivy/yuzhskij-rajon/1032-1-yuzhskij-narodnyj-teatr-zasluzhennyj-kollektiv-samodeyatelnogo-narodnogo-tvorchestva-ivanovskoj-oblasti (дата обращения: 06.05.2026).

[19] Музей сыра 37. URL: https://cheese-museum37.ru (дата обращения: 06.05.2026).

[20] Фроловские сыры. URL: https://vk.com/public161918252 (дата обращения 6.05.2026).

[21] «Сытая Дуся» стала победителем национальной туристической премии. URL: https://www.ivanovonews.ru/news/1370055/ (дата обращения: 06.05.2026).

был создан Е.В. Маньенан[22]. Что касается уровня местной кухни, то на сайте «TripAdvisor» имеется следующая информация: «Икра» (4,7. 31 отзыв) — «*Потрясающий ресторан в русской глубинке. И вы не позабудете вовеки этот пир!*»; «Грандъ Сова» (4,6. 360 отзывов) — «*Гастрономический оргазм!*»; Трактир «Крутояр» (4,3. 127 отзывов); «Рыбный угол» (4,4. 88 отзывов); Гостевая Усадьба Плёс (4,3. 39 отзывов); Плесский Пивной Дом 3,9 (463 отзыва); Кофейня Софьи Петровны Кувшинниковой 3,8 (596 отзывов)[23].

Высокие стандарты кухни поддерживаются в Гавриловом посаде, где суздальский ресторатор И.Э. Кехтер создал музейно-дегустационный центр «Дворцовый завод»[24], и в Кинешме, где была открыта кофейня «Проза»[25]. Ресторан «Русская изба» располагается в историческом здании кинешемской чайной Общества трезвости, где снимались кинофильмы «Китайский сервиз», «Семья Ульяновых», «Яков Свердлов». Именно там подается местный специалитет – фритюрный пирог. В селе Решма Кинешемского района Инна Сергиенко придумала свой рецепт пельменей под названием «Решпель» и активно способствует продвижению гастрономического туризма в этом районе. В этом же городе и в Вичуге в нише фаст-фуда 5 лет работает сеть кофеен «Coffee.Info», ее владельцы Сергей и Марина Сорины зарегистрировали товарный знак «Музейня» для своего формата[26]. Уличное кафе «Вафли в кадре», созданное Екатериной Шипаловой в городе Фурманов, было признано победителем в номинации «Лучший объект фаст-фуда» конкурса «Торговля России – 2022», организованного Минпромторгом РФ[27].

В целом инициативы по созданию оригинальных заведений общепита в малых и средних городах за последние пять лет стало заметно больше. На это указывают и результаты других исследований, в частности, данные Т.Ю. Быстровой [11]. Некоторые из них ориентированы на туристический трафик и работают только в высокий сезон, как упомянутое выше кофейня «Чертог» в Юрьевце. В городах с всесезонным трафиком (Плёс, Кинешма, Шуя) кафе и рестораны работают в другом режиме, но Шуя, где проводится всероссийский фестиваль «Русское Рождество», менее последовательно развивает это направление.

Гастрономия – самый активно развивающийся сектор креативных индустрий в малых городах и районах Ивановской области. Этот тренд объединяет развитие креативного сектора в крупных, средних и малых городах и активно проявляется в туристически привлекательных населенных пунктах сельской местности [12].

Обсуждение

Подводя итоги, необходимо отметить, что креативная экономика в разной мере присутствует в обозначенных в федеральном законе сферах бизнеса, что коррелирует с результатами зарубежных исследований [См., напр.: 13; 14; 15]. Несомненно, есть перспективы, достижения которых зависят как от макроэкономических, так и микроэкономических факторов, на что указывают современные данные [16]. Выявлено наличие высокой концентрации предпринимателей и ремесленников, занятых в сфере креативных индустрий, в Шуе, Плёсе, Юрьевецком и Южском районах, поселке Палех, что дает возможность рассматривать их как локальные кластеры.

1. Требуется создание программы поддержки и развития креативного сектора экономики, в частности, на региональном уровне. Одним из таких решений должно стать создание реестра ремесленников и освобождение их от обязательной установки «Честного знака». Кроме этого, важным элементом для продвижения продуктов креативного сектора является повышение компетенций предпринимателей в сфере PR и маркетинга [17].

2. Исследование показывает, что креативные индустрии Ивановской области формируются на пересечении историко-культурного наследия, ремесленных традиций и новых предпринимательских практик, при этом малые города выступают ключевыми площадками эксперимента. Выявлены феномены «рассеянных ремесел» и локальных кластеров (Шуя, Юрьевецкий район, Плёс, Палех, Южа и Холуй), где твор-

[22] Тулупова Е. Как фантастическая декорация к фильму: многочисленные коллекции и французский уголок в доме Елены Маньенан. URL: https://kluch.media/materials/kak-fantasticheskaya-dekoratsiya-k-filmu-mnogochislennye-kollektsii-i-frantsuzskiy-ugolok-v-dome-ele/ (дата обращения: 06.05.2026).
[23] Рестораны Плёса. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g2619278-Ples_Ivanovo_Oblast_Central_Russia.html (дата обращения: 06.05.2026).
[24] Музейно-дегустационный центр «Дворцовый завод». URL: https://gavrilovposad.com (дата обращения: 06.05.2026).
[25] Где поесть в Кинешме. URL: https://visitivanovo.ru/eat-kineshma (дата обращения: 06.05.2026).
[26] Кофе.инфо. URL: https://кофеинфо.рф (дата обращения: 06.05.2026).



© Фото: М. Ю. Тимофеев, 2026
Источник: личный архив М. Ю. Тимофеева

Рис. 3. Семейная сыроварня Гагариных. Шуя

[27] Уличное кафе из Ивановской области победило в конкурсе «Торговля России». URL: https://www.ivanovonews.ru/news/1298272/ (дата обращения: 06.05.2026).

ческие сообщества и малый бизнес задают альтернативную модель развития, опирающуюся на бренды, гастротуризм и уникальные продукты. Вместе с тем институциональные условия отстают от фактической динамики: отсутствие реестра ремесленников[28], избыточные требования учета и слабая инфраструктура сбыта ограничивают масштабирование достигнутых результатов.

3. Практически значимым результатом исследования является фиксация уже сложившейся, но слабо институционализированной экосистемы креативных индустрий Ивановской области, которую можно использовать как ресурс территориального развития. Для органов власти и институтов поддержки это означает необходимость выстраивания адресных мер для ремесленников и малых креативных бизнесов: создание реестра, упрощенных режимов учета, специальных программ продвижения и обучения. Для муниципалитетов важен разворот к формированию локальных кластеров (городские гостиные, творческие пространства, гастрономические маршруты), а для бизнеса – ориентация на кооперацию и работу с локальным наследием как источником прибыли.

[28] Семенова А. Ивановские ремесленники хотят особый статус. URL: https://1000inf.ru/news/114677/ (дата обращения: 06.05.2026).

ИСТОЧНИКИ

[1] **Пирогова О. Е., Мазурина А. В., Погорелов Н. В., Довганева Ю. А.** Креативная экономика как драйвер развития малого бизнеса в регионе // Международный научный журнал. 2023. № 6 (93). С. 70-84. DOI 10.34286/1995-4638-2023-93-6-70-84. EDN QHKFGE.

[2] **Макевнин А. В.** Стратегический потенциал малых городов в аспекте сохранения природного и культурного наследия // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические науки. Культурология. Политические науки. 2024. № 2. С. 98-103. DOI 10.24412/2713-1742-2024-2-27. EDN RMAQHC.

[3] **Головина К. Ю., Жихаревич Б. С.** Креативные индустрии в муниципальных и региональных стратегиях Ивановской области и Краснодарского края // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 4. С. 190-200. DOI 10.15688/re.volsu.2023.4.17. EDN FZCCJQ.

[4] **Сувалко А., Хестанов Р., Селеев С.** Креативная экономика пошуйски: почему мегаполисные стратегии не работают в малых городах // Городские исследования и практики. 2026. Т. 11, № 1. С. 85-99. DOI 10.17323/usp111202685-99. EDN PZNLZK.

[5] **Тимофеев М. Ю.** Креативный потенциал города Шуя Ивановской области и его развитие в начале XXI века // Научный поиск: личность, образование, культура. 2025. № 4 (58). С. 190-196. DOI 10.54348/scis.2025.4.30. EDN RPUSNX.

[6] **Валькевич С. И.** Строчевая вышивка как традиционный художественный промысел Ивановского края // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. 2022. № 2 (42). С. 80-98. DOI 10.22405/2304-4772-2022-1-2-80-98. EDN VKYNSB.

[7] **Валькевич С. И.** Строчевышивальный промысел в Ивановском крае XIX–XX веков // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 129 (05). С. 287-296. DOI 10.21515/1990-4665-129-024. EDN YRUSGJ.

[8] **Зуфарова А. Р.** Ремёсла и массовое производство: пути популяризации традиционных ремёсел в современной модной индустрии // Костюмология. 2025. Т. 10, № 3. EDN XAGLRN.

[9] **Познанская С. А., Тимофеев М. Ю.** Условия основанного на кооперации развития малых городов // Ноосферные исследования. 2026. № 1. С. 46-54. DOI 10.46724/noos.2026.1.46-54. EDN AURAND.

[10] **Шабунова А. А., Рычихина Н. С.** Реструктуризация производственно-хозяйственной деятельности малых городов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2023. № 3 (57). С. 70-77. DOI 10.6060/ivecofin.2023573.655. EDN AJFSRU.

[11] **Быстрова Т. Ю.** Брендинг малого города в туристических целях: работа с культурными ценностями // Управление культурой. 2024. Т. 3, № 3 (11). С. 32-40. DOI 10.70202/2949-074x-2024-3-3-32-40. EDN PDLLSM.

[12] **Гладышев Д. Е., Соколова П. Е.** Развитие гастрономического сектора в креативных индустриях и формирование гастробренда Екатеринбурга // Управление культурой. 2023. № 1 (5). С. 18-25. EDN WTRNRJ.

[13] **McRobbie, A.** (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge: Polity Press.

[14] **Pratt, A. C.** (2008). Creative Cities: The Cultural Industries and the Creative Class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, *90*(2), 107–117. https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x

[15] **Клоудова Й.** Влияние развития креативной экономики на экономически отсталые регионы // Журнал Новой экономической ассоциации. 2010. № 5 (5). С. 109-124. EDN MBWYCN.

[16] **Аллабердина А. Ф., Шарафуллина Р. Р.** Особенности и перспективы развития креативной экономики в России // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 2 (176). С. 20-24. DOI 10.34773/eu.2024.2.3. EDN QGUMOO.

[17] **Постникова А. А.** Продвижение креативных брендов: эмпирический анализ PR-практик в культурных индустриях России // Управление культурой. 2025. Т. 4, № 1 (13). С. 86-92. DOI 10.70202/2949-074x-2025-4-1-86-92. EDN RTSUNI.

REFERENCES

[1] **Pirogova, O. E., Mazurina, A. V., Pogorelov, N. V., & Dovganeva, Yu. A.** (2023). Creative Economy as a Driver of Small Business Development in the Region. *International Scientific Journal*, (6), 70–84. https://doi.org/10.34286/1995-4638-2023-93-6-70-84

[2] **Makevnin, A. V.** (2024). Strategic Potential of Small Towns in the Aspect of Preservation of Natural and Cultural Heritage. *Hu-*

manities, Socio-Economic and Social Sciences. Series: Historical Sciences. Cultural Science. Political Sciences, (2), 98–103. https://doi.org/10.24412/2713-1742-2024-2-27

[3] **Golovina, K. Yu., & Zhikharevich, B. S.** (2023). Creative Industries in Municipal and Regional Strategies in Ivanovo Region and Krasnodar Krai. *Regional Economy. South of Russia*, *11*(4), 190–200. https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.4.17

[4] **Suvalko, A., Khestanov, R., & Seleev, S.** (2026). The Creative Economy Shuya-Style: Why Megapolis Strategies Do Not Work in Small Towns. *Urban Studies and Practices*, *11*(1), 85–99. https://doi.org/10.17323/usp111202685-99

[5] **Timofeev, M. Yu.** (2025). Creative Potential of Shuya of Ivanovo Region and its Development at the Beginning of the 21st Century. *Scientific Search: Personality, Education, Culture*, (4), 190–196. https://doi.org/10.54348/scis.2025.4.30

[6] **Valkevich, S. I.** (2022). Stitch Embroidery as a Traditional Art Craft of the Ivanovo Region. *Gumanitarnyye Vedomosti TGPU im. L. N. Tolstogo*, (2), 80–98. https://doi.org/10.22405/2304-4772-2022-1-2-80-98

[7] **Valkevich, S. I.** (2017). Embroidery in the Ivanovo Region in the XIX–XX Centuries. *Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University*, (129), 287–296. https://doi.org/10.21515/1990-4665-129-024

[8] **Zufarova, A. R.** (2025). Crafts and Mass Production: Ways to Popularize Traditional Crafts in the Contemporary Fashion Industry. *Costumology*, *10*(3). https://elibrary.ru/xaglrn

[9] **Poznanskaya, S. A., & Timofeev, M. Yu.** (2026). Terms of Cooperation Between Small Towns. *Noospheric Studies*, (1), 46–54. https://doi.org/10.46724/noos.2026.1.46-54

[10] **Shabunova, A. A., & Rychikhina, N. S.** (2023). Restructuring of Production and Economic Activities of Small Towns. *News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*, (3), 70–77. https://doi.org/10.6060/ivecofin.2023573.655

[11] **Bystrova, T. Yu.** (2024). Small Town Branding for Tourism Purposes: Working with Cultural Values. *Managing of Culture*, *3*(3), 32–40. https://doi.org/10.70202/2949-074x-2024-3-3-32-40

[12] **Gladyshev, D. E., & Sokolova, P. E.** (2023). Development of the Gastronomic Sector in Creative Industries and the Formation of a Gastronomic Brand in Ekaterinburg. *Managing of Culture*, (1), 18–25. https://elibrary.ru/wtrnrj

[13] **McRobbie, A.** (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge: Polity Press.

[14] **Pratt, A. C.** (2008). Creative Cities: The Cultural Industries and the Creative Class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, *90*(2), 107–117. https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x

[15] **Kloudova, Y.** (2010). Expanse Creative Economy and its Impact on the Less Developed Regions. *Journal of the New Economic Association*, (5), 109–124. https://elibrary.ru/mbwycn

[16] **Allaberdina, A. F., & Sharafullina, R. R.** (2024). Features and Prospects for the Development of the Creative Economy in Russia. *Economics and Management: Research and Practice Journal*, (2), 20–24. https://doi.org/10.34773/eu.2024.2.3

[17] **Postnikova, A. A.** (2025). Promoting of Creative Brands: An Empirical Analysis of PR Practices in the Cultural Industries of Russia. *Managing of Culture*, 4(1), 86–92. https://doi.org/10.70202/2949-074x-2025-4-1-86-92

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Тимофеев Михаил Юрьевич – доктор философских наук, профессор; Ивановский государственный университет — *профессор кафедры философии* (153025, Россия, Иваново, ул. Ермака, 39); Центр территориального развития — *руководитель направления научных исследований и социокультурных проектов* (153002, Россия, Иваново, ул. Жиделева, 1); timofeev.01@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7914-1567, SPIN: 3533-5522.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Тимофеев М. Ю. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, общее руководство, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Mikhail Yu. Timofeev – Dr. Sci. (Philosophy), Full Professor; Ivanovo State University — *professor at the Department of Philosophy* (39, Ermak St., Ivanovo, 153025, Russian Federation); Center for Regional Development — *head of Research and Socio-Cultural Projects* (1, Zhidelev St., Ivanovo, 153002, Russian Federation); timofeev.01@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7914-1567, SPIN: 3533-5522.

AUTHOR'S CONTRIBUTIONS

M. Yu. Timofeev – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, methodology, supervision, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Культурология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-67-79
EDN: SFCYKF

ВАК: 5.10.1
ГРНТИ: 13.61.25, 67.07.29
УДК: 008:37:727

Check for updates

ШКОЛЬНЫЕ ЗДАНИЯ ОТ «ИЗБЫ» ДО «ДВОРЦА»: РЕСТАВРАЦИЯ, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ И СОХРАНЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ В ОБЪЕКТАХ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ

Удалова Ю. В.

АННОТАЦИЯ

Школьные здания в России остаются одним из ключевых типов общественных сооружений, определяющих не только качество образовательного процесса, но и характер формируемой культурной среды городских пространств. Особую сложность представляет приспособление к современным требованиям исторически сложившихся школьных зданий, отнесенных к объектам культурного наследия, чьи объемно-планировочные решения и внешний облик фиксируют этапы развития системы образования и градостроительной практики. Требования современных нормативных документов к организации образовательного процесса в школьных зданиях нередко вступают в противоречие с необходимостью сохранения особенностей зданий, являющихся объектами культурного наследия.

Цель настоящего исследования – выявить, как исторически сложившиеся планировочные решения школьных зданий, имеющих статус объектов культурного наследия, формируют образовательную и культурную среду и как комплекс решений по их реставрации и приспособлению – от исследовательских до управленческих – позволяет сохранить данную среду в условиях современных нормативных требований. Исследование основано на изучении архивных планов и чертежей исторических школьных зданий, дореволюционных статистических данных и исторических описаний, фотодокументов, паспортов памятников, музейных материалов и документов государственных архивов, а также на анализе результатов натурных исследований и проектных решений по реставрации. Методологически используются историко-культурный и сравнительно-исторический анализ, интерпретация планировки как социального феномена и стратегия изучения нескольких конкретных примеров школьных зданий в их реальном временном контексте.

В качестве примеров рассмотрены четыре школьных здания, являющихся объектами культурного наследия, расположенные в Ялуторовске, Ирбите, Алапаевске и Невьянске, и относящихся к периоду от середины XIX века до 1930-х годов. Эволюция школьной планировки включает формирование коридорных систем, интеграцию санитарных блоков в контур здания, появление квартир для педагогов, столовых и рекреационных пространств, а также внедрение типовых проектов, что в совокупности создает многослойную образовательную и культурную среду, отражающую исторические особенности развития школьной архитектуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: школьные здания, объекты культурного наследия, реставрация, приспособление, образовательная среда, объемно-планировочные решения, земские школы, советская типовая школа, управление культурным наследием

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Удалова Ю. В. (2026). Школьные здания от «избы» до «дворца»: реставрация, приспособление и сохранение образовательной среды в объектах культурного наследия. *Управление культурой*, *5*(3), 67–79. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-67-79

Статья поступила: 23.09.2026; принята: 22.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Удалова Ю. В., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Cultural Studies

SCHOOL BUILDINGS FROM “IZBAS” TO “PALACES”: RESTORATION, ADAPTATION, AND PRESERVATION OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN CULTURAL HERITAGE PROPERTIES

Udalova Yu. V.

ABSTRACT

School buildings in Russia remain one of the key types of public buildings, shaping not only the quality of the educational process but also the character of the cultural environment that develops within urban spaces. Adapting historically established school buildings designated as cultural heritage properties to contemporary requirements presents a particular challenge, as their spatial and planning configurations and exterior appearance document successive stages in the development of the education system and urban planning practices. Requirements set forth in current regulations governing the organization of educational processes in school buildings often conflict with the need to preserve the defining characteristics of buildings designated as cultural heritage properties.

The aim of this study is to determine how the historically established spatial and planning configurations of school buildings designated as cultural heritage properties shape the educational and cultural environment, and how a comprehensive set of restoration and adaptive reuse measures—from research to management—can preserve this environment while meeting contemporary regulatory requirements. The study is based on an examination of archival plans and drawings of historic school buildings, pre-revolutionary statistical data and historical descriptions, photographic records, heritage property documentation, museum materials, and documents from state archives, as well as an analysis of findings from on-site investigations and restoration design proposals. The methodology combines historical and cultural analysis, comparative historical analysis, an interpretation of spatial planning as a social phenomenon, and a case-study approach examining several specific school buildings within their historical contexts.

The study examines four school buildings designated as cultural heritage properties in the Russian towns of Yalutorovsk, Irbit, Alapayevsk, and Nevyansk, dating from the mid-nineteenth century through the 1930s. The evolution of school layouts involved the development of corridor systems, the integration of sanitary facilities into the building envelope, the introduction of teachers’ apartments, cafeterias, and recreational spaces, as well as the adoption of standardized architectural designs. Collectively, these features contributed to the formation of a multilayered educational and cultural environment shaped by the historical development of school architecture.

KEYWORDS: school buildings, cultural heritage properties, restoration, adaptation, educational environment, spatial planning solutions, zemstvo schools, Soviet standard school, cultural heritage management

FOR CITATION: Udalova, Yu. V. (2026). School Buildings from “Izbas” to “Palaces”: Restoration, Adaptation, and Preservation of the Educational Environment in Cultural Heritage Properties. *Managing of Culture*, *5*(3), 67–79. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-67-79

Article received: 09/23/2026; accepted: 10/22/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Школьные здания в России остаются одним из ключевых типов общественных сооружений, определяющих не только качество образовательного процесса, но и характер формируемой городской и культурной среды. «Школьные здания, как и раньше, остаются самыми крупными общественными объектами в микрорайоне, нередко служат центром композиции всей застройки» [3]. Проектирование школьных зданий в России сопровождается в настоящее время значительным перечнем установленных государственных нормативов и стандартов проектирования, как, например СП 251.1325800.2016 «Здания общеобразовательных организаций. Правила проектирования», СП 118.13330.2022 «Общественные здания и сооружения», а также нормированием в области санитарно-гигиенических параметров (СанПиН 1.2.3685-21 и другие). В то же время образовательные стандарты нового поколения исходят из понимания, что среда школьных зданий влияет на успеваемость и мотивацию учащихся, их здоровье, социальные компетенции и способность к творческому самовыражению. Возникает растущая дистанция между жесткими регламентами проектной доку-

ментации и необходимостью учитывать культурные эффекты архитектуры, то есть влияние пространственной структуры на повседневную жизнь школьников и педагогов. Современные школьные образовательные стандарты, однако, подразумевают увеличивающуюся дистанцию между жесткими регламентами нормативной базы и учетом влияния школьного окружения, прежде всего формируемого архитектурой, на успеваемость, мотивацию школьников, их здоровье и социальные навыки. Новые стандарты требуют создания трансформируемых многофункциональных объемно-планировочных решений, при этом, как отмечает, в частности, А.Ю. Солодова «ключевой проблемой ... является несоответствие действующих норм проектирования современным требованиям к образовательной среде» [1, с. 50].

Особую сложность в этой ситуации представляют исторически сложившиеся школьные здания, отнесенные к объектам культурного наследия (ОКН), ведь их приспособление, поскольку они «отягощены» статусом ОКН, к современному использованию, особенно с сохранением функции, еще сложнее, чем современное проектирование. Их объемно-планировочные решения и внешний облик фиксируют определенные этапы развития отечественного образования и градостроительной практики, задают специфические форматы образовательной и культурной среды. Вместе с тем статус ОКН накладывает ограничения на изменения строительного объема и планировки, что усиливает противоречия между охранными требованиями, действующими нормами проектирования и современными образовательными запросами. Приспособление таких зданий к актуальным стандартам обучения оказывается более сложной задачей, чем проектирование новых школ, поскольку необходимо одновременно обеспечивать функциональные требования и сохранять исторически сформированную среду. При этом Т.Я. Вавилова и А.С. Балацкая в своей статье отмечают недостаточность изученности особенностей школьных зданий, характерных для разных социально-экономических, градостроительных и историко-культурных условий [10].

Исторические здания имеют жестко закрепленные планировочные решения, зачастую вступающие не только в противоречие с нормированием, но и с современными образовательными стандартами. Актуально изучать исторические школьные здания с точки зрения двух подходов: изучение преемственности проектирования и выявление особенностей здания, учитываемых при реставрации.

С позиции управления культурой школьные здания-ОКН выступают важнейшими элементами культурной инфраструктуры территорий. Через их планировочную структуру, режим использования помещений и визуальный образ фасадов передаётся исторический опыт организации обучения, воспитания, коллективной жизни и, в ряде случаев, творческого труда. Эти здания являются не только носителями архитектурных стилей и градостроительной традиции, но и материальными свидетелями становления массового образования, роста грамотности, формирования социальных и культурных практик. Управленческие решения о реставрации, приспособлении и дальнейшей эксплуатации школьных ОКН напрямую влияют на то, в каком виде этот опыт транслируется современным школьникам и жителям города.

В статье собраны результаты исследований школьных зданий, являющихся в настоящее время объектами культурного наследия, проведенных для работ по реставрации и приспособлению данных объектов к современному использованию:

- ОКН федерального значения «Здание школы для девочек, открытой по инициативе декабристов в 1846 г., устав которой был составлен Свистуновым Петром Николаевичем и где преподавал Якушкин Иван Дмитриевич»; Тюменская область, г. Ялуторовск, ул. Свободы, 33.
- ОКН регионального значения «Здание земской школы», Свердловская область, г. Алапаевск, ул. Ленина, 77.
- ОКН регионального значения «Здание церковно-приходского училища», Свердловская область, г. Ирбит, ул. Карла Маркса, 59.
- ОКН регионального значения «Здание, в котором в годы Великой Отечественной войны размещался госпиталь», Свердловская область, г. Невьянск, ул. Свердловская область, г. Невьянск, ул. Красноармейская, д. 13.

В рамках проведенных исследований выявлены как общие черты, так и изменения, происходившие с принципами объемно-пространственных построений и объемно-планировочных решений школьных зданий в период середины XIX века до середины XX века. В статье показано, как выявленные принципы объемно-пространственных решений повлияли на современное нормирование.

Цель исследования состоит в том, чтобы выявить, каким образом исторически сложившиеся планировочные решения школьных зданий, имеющих статус ОКН, формируют образовательную и культурную среду, а также как управленческие решения по их реставрации и приспособлению позволяют сохранить данную среду в условиях современных нормативных требований.

Материалы и методы

Материалы исследования основаны на широком круге историко-библиографических источников: архивных планах и чертежах, дореволюционных статистических и исторических описаниях, фотодокументах, паспортах памятников и музейных материалах, а также делах государственных архивов и фондов региональных музеев и органов местного самоуправления. Отдельную группу составляют результаты натурных обследований, выполненных автором при подготовке научно-проектной документации, а также проектные решения по реставрации.

Метод исследования («кейс-стади») — изучение конкретных примеров четырёх школьных зданий на территории России, относящихся к разным периодам, с выявлением особенностей, преемственности, а также сходств и различий в планировочных решениях, обусловленных изменением как системы образования в частности, так и политико-экономической ситуации в целом.

Результаты исследования

Ялуторовск. 1850 г.

Одним из первых зданий, построенных на территории Урала и Сибири специально для организации учебного процесса, можно считать школу для девочек, организованную декабристами в период ссылки в Ялуторовске. В настоящее время это здание является ОКН федерального значения под названием «Здание школы для девочек, открытой по инициативе декабристов в 1846 г., устав которой был составлен Свистуновым Петром Николаевичем и где преподавал Якушкин Иван Дмитриевич».

Особенно ценным можно считать то, что в ходе исследований, предшествующих разработанному в 2024 году проекту реставрации и приспособления данного здания, впервые были установлены первоначальные объемно-пространственные характеристики и детали внешнего облика, который был существенно искажен в ходе реставрации конца XX века. В исследовательской работе были использованы материалы фондов Госархива, фондов ГАУК ТО «ТМПО «Ялуторовский музейный комплекс»», фондов ГИАОО (Исторический архив Омской области), Архива администрации города Ялуторовска Тюменской области (Фонд № 21Г).

История создания этой школы уникальна. Основателем школы являлся Якушкин Иван Дмитриевич, дворянин, попавший в ссылку в Ялуторовск после провала восстания декабристов. Протоиерей Сретенского собора Степан Яковлевич Знаменский стал соратником Якушкина и одним из инициаторов создания школы, именно о нем пишет И.Д. Якушкин Пущину в Туринск: «Отец Стефан, если его отпустят, собирается с Матвеем Ивановичем в Тобольск...»[1]

В основу графических реконструкций плана здания легло описание из историко-статистического очерка Н.И. Палопеженцева «Народное образование в Ялуторовске и округе», содержавшее подробный принцип планировочной структуры объекта и его размеров.

Данное описание позволило сделать достаточно достоверные предположения о первоначальной объемно-планировочной структуре объекта. Габариты одноэтажного здания удалось уточнить из письма И.Д. Якушкина к Александру Львовичу Жилину, являвшемуся асессором строительной комиссии. Именно им был вычерчен план строительства будущей школы. Якушкин писал Знаменскому 28 июня 1850 года: «План, посланный Вам с прошедшей почтой, вероятно, уже не будет годиться, и я прошу доброго Александра Львовича начертить и утвердить другой, высота строения известна, а в ширину оно будет 16 аршин, на которых надо разместить пять окон»[2]

«Училище было открыто 1 июля 1846 года и было первой женской школой Сибири. Руководителями были Якушкин и Знаменский. Плата за учение взималась только с зажиточных родителей, от остальных плату вносили декабристы и их родственники. Учитель школы дьячок Евгений Седачев также отказался в пользу учениц от своего жалованья. Найти удобное помещение было трудно, а число учениц уже достигло пятидесяти. Поэтому купец Балакшин, наиболее сочувствовавший просветительским стремлениям декабристов, пустил училище бесплатно в более удобный дом Снегиревой (до 2 декабря 1850 г.). Пока на средства Анны Васильевны Мясниковой, жены строителя мужского приходского училища не был выстроен очень удобный и поместительный дом. Здание женского училища было гораздо лучше и поместительнее мужского. Оно состояло из трех комнат: «грамотного» и рукодельного классов и так называемой «сборной» комнаты. «Сборная» комната от «грамотного» класса отделялась коридором, который с одной стороны вел в квартиру надзирательницы, а с другой - в другой холодный коридор, ведущий в ретирад. Рядом с комнатой надзирательницы нахо-

[1] Петелина И.В. К вопросу о влиянии декабристов на социально-культурную жизнь в Сибири // Краеведческая конференция «Наше наследие», 2019 г. URL: http://zkm-nasledie.ru/blog-nashe-nasledie/1022-k-voprosu-o-vliyanii-dekabristov-na-sotsialno-kulturnuyu-zhizn-v-sibiri.html (дата обращения: 29.07.2026). С. 59.

[2] Палопеженцев Н. И. Народное образование в г. Ялуторовске и Ялуторовском округе Тобольской губернии : ист.-стат. очерк. Ч. 1. История Ялуторовских школ. Тобольск : Тобольская губернская тип., 1894. 103 с. ; вып. 2. Тобольск, 1894. С. 17–53. URL: https://www.prlib.ru/item/428599 (дата обращения: 29.07.2026). С. 61.



Рис. 1. Фрагмент открытки. Школа для девочек, открытая декабристом И.Д. Якушкиным. 1850 г. С фотографии 1925 г. Из серии «Исторический город Ялуторовск», посвященной 350-летию со дня основания города. Предоставлено Структурным подразделением «Ялуторовский музейный комплекс» государственного автономного учреждения культуры Тюменской области «Тюменское музейно-просветительское объединение». Номер в Госкаталоге: 32813903

дилась сторожка. Все комнаты, занятые училищем, были очень высоки и удобны и давали достаточно воздуха. В световом отношении лучшим классом был рукодельный: пять больших окон должны были давать много света, - доказательство того, что в женском образовании в прежние времена обращалось много внимания на рукоделие... Классная система преподавания практиковалась до 1874 года, до преобразования училища в прогимназию. В женском училище наибольшего предела число учащихся достигло в 1873 году, когда училище закрылось, и составило 54 чел. Количество учащихся в разные годы было различным, но в среднем составляло 37–38 человек.» [3] После отъезда И.Д. Якушкина из ссылки в 1858 году здание школы перешло в ведение министерства народного просвещения. Точных данных об эксплуатации и назначении здания с 1882 года по 1943 год в процессе проведения научно-исследовательских работ не выявлено.

С 1943 года для эвакуированных детей один из детских домов расположился в деревянном одноэтажном здании бывшей школы для девочек[4], здесь разместили 167 детей[5]. Детский дом существовал в этом здании до 1977 года. Здание было практически утрачено в 1990-е годы (его печальное состояние уже на 1950-е годы можно видеть на рис. 2) и воссоздано в 2003 году. При этом акварель неизвестного художника (рис. 3), датированная серединой 1950-х, представляет это здание более сохранным, чем на ранней фотографии паспорта исторического памятника. Все сохранившиеся документальные и художественные свидетельства позволили провести графическую реконструкцию внешнего облика объекта при разработке проекта реставрации в 2024 году.

Исследование особенностей данного объекта демонстрирует внимание, которое уделено не только организации учебного процесса и планированию учебных классов по видам организуемых в них занятий, но и санитарно-гигиеническим принципам формирования школы.

В зданиях этого периода одним из обязательных элементов являлся «ретирад» – тёплый туалет непосредственно в здании. Также общей чертой школьных зданий этого периода было наличие квартиры учителя непосредственно в планировочной структуре объекта. Особенностью, отличающей эту школу от других, можно назвать повышенное внимание к качеству естественного освещения: для занятий рукоделием с повышенной зрительной нагрузкой отводилось помещение с большими окнами.

В целом планировочная структура представляла собой коридорную систему с рядом кабинетов, блоком квартиры учителя (надзирательницы) и санитарно-гигиеническим блоком, сформировавшим структуру здания, близкую к «Г»-образной, с двумя входами. Подобная структура, отошедшая от просто приспособленной для школы деревенской избы, получила своё развитие в типовых проектах школьных зданий XIX–XX веков.

Исходя из оценки среднего количества учащихся – 35–38 человек – и установленной в результате историко-библиографических исследований площади кабинетов, совокупная площадь которых составила около 100 кв. м, можно рассчитать площадь учебных пространств, составившую 2,6 кв. м на одного человека. Однако строгое нормирование школьных пространств ещё не вступило в силу.

Таким образом, Ялуторовская школа демонстрирует ранний, но уже достаточно развитый тип школьной среды, где планировка направлена не только на размещение учащихся, но и на организацию обучения по видам занятий, обеспечение санитарно-гигиенических условий и постоянного педагогического присутствия.

Краткое резюме по кейсу: объект показывает, что уже в середине XIX века школьное здание формировалось как целостная образовательная и культурная среда, а современная реставрация требует сохранения именно этой внутренней логики.

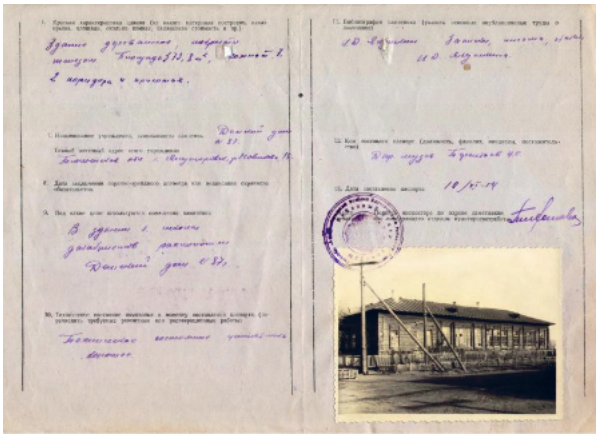


Рис. 2. Паспорт исторического памятника «Женская школа, открытая декабристами в 1846 г. в г. Ялуторовске» с приложением «Школа декабристов», составленный И.С. Терентьевым, директором Ялуторовского краеведческого музея Памяти декабристов. Тюменская обл., г. Ялуторовск. 1954 г., ноябрь, 10. Предоставлено при подготовке научно-проектной документации 11-21. ИАБИ Структурным подразделением «Ялуторовский музейный комплекс» государственного автономного учреждения культуры Тюменской области «Тюменское музейно-просветительское объединение». Номер в Госкаталоге: 14734025

[3] Петелина И.В. К вопросу о влиянии декабристов на социально-культурную жизнь в Сибири // Краеведческая конференция «Наше наследие», 2019 г. URL: http://zkm-nasledie.ru/blog-nashe-nasledie/1022-k-voprosu-o-vliyanii-dekabristov-na-sotsialno-kulturnuyu-zhizn-v-sibiri.html (дата обращения: 29.07.2026).

[4] Архив администрации города Ялуторовска Тюменской области. Фонд № 21Г. «Муниципальное учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей «Ялуторовский детский дом». Предисловие к описям фонда.

[5] Сетевое издание «Тюменская интернет-газета «Вслух.ру»» зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), серия Эл №ФС77-78856 от 07.08.2020 URL: https://vsluh.ru/novosti/obshchestvo/v-yalutorovske-na-zdanii-byvshego-detskogo-doma-ustanovlena-memorialnaya-doska_280458/ (дата обращения: 29.06.2026).

Качественное изменение подхода к проектировании школьных зданий произошло в начале XIX века, с началом создания полноценной системы образования. Узаконена государственная система образования, состоящая из четырех ступеней – приходская школа, уездное училище, гимназия, университет. Возрастает количество строящихся школ и развивается типология общеобразовательных зданий.

Особенностью создания школ XIX века является принцип их финансирования. В значительной мере школы создавались на частные пожертвования – личные средства меценатов, или на средства, собранные земствами. Размер государственных субсидий земствам был незначителен – в 1893 году государство выделило на эти цели 292 тыс. рублей (при этом оценка расходов на земские школы составляла в этот период до 59 млн. рублей). Министерство народного просвещения финансировало систему образования в неземских губерниях. В земских губерниях развивалась другая образовательная система – церковно-приходские школы, находившиеся в прямом подчинении Святейшего Правительствующего Синода. Если ранее земские школы размещались преимущественно в избах крестьян, то к концу XIX – началу XX века стали массово строиться специальные здания. На двух примерах – земской школы в Алапаевске и церковно-приходского училища в Ирбите – рассмотрим дальнейшую эволюцию школьных зданий.

По переписи 1897 года грамотность в Пермской губернии (к которой относились тогда и Алапаевск, и Ирбит) составляла 19 % населения, а к 1912 году она достигала 34 %[6]. Ирбитский уезд был учреждён в составе Екатеринбургской области Пермского наместничества в ходе административной реформы Екатерины Второй в 1780 г. До 1775 г. одноименный уезд существовал в составе Тобольской губернии. При Павле Первом, в 1796-1797 гг., в результате реорганизации Пермского наместничества в одноименную губернию Ирбитский уезд был укрупнён за счёт земель упразднённого Алапаевского уезда (с севера и северо-востока), но затем утратил эти земли в пользу Верхотурского уезда. «Всех начальных – одноклассных и двухклассных училищ в уезде к концу истекшего учебного года было 172, из них 1 второклассное... 64 церковных школы, два приготовительных класса при женских гимназиях и три магометанских «мектебе»[7]. «Общее количество детей школьного возраста в уезде на 1 января 1915 г. исчислено в 31684 чел., а поступило учиться 24895 чел.»[8]. В докладе содержатся данные по 23 двухклассным училищам, 188 одноклассным училищам, 3 городским приходским училищам, 62 церковно-приходским школам, 3 школам грамоты. Всего обучаются 14670 чел. мальчиков и 10225 чел. девочек[9].

Грамотность «городских сословий» Алапаевска составляла 71,4 %. В Верхотурском уезде была высокая концентрация заводов, и требования к уровню грамотности рабочих были высокими, сеть школ при заводах была развита. Вторая причина высокого уровня грамотности связана с активной деятельностью верхотурского уездного земства по открытию начальных народных училищ в селениях. В докладе XXVI Верхотурскому уездному собранию «По народному образованию» отмечалось: в 1894–1895 гг. земских школ действовало уже 76, школ Министерства народного просвещения – 7 [2, с. 121].

С 1908 года начала складываться новая система распределения обязанностей: государство приняло на себя оплату труда учителей и обеспечило льготный кредит для строительства школ, уездные земства приняли на себя строительство новых школ, подбор персонала, снабжение учебниками, губернские земства занялись подготовкой учителей, а за сельскими обществами и волостями осталась только эксплуатация зданий школ (отопление, содержание сторожей и т. п.). На это, в частности, указывает К.В. Кузьмин [4].

Ирбит, конец XIX века

После издания Положения о церковно-приходских попечительствах 2 августа 1864 года они постепенно создавались на Урале. «Задачами открываемых попечительств согласно п. 1 Положения 1864 года было: попечение о благоустройстве и благосостоянии приходской церкви и причта в хозяйственном

[6] Доклад Верхотурскому уездному земскому собранию 43-й очередной сессии 1912 года заведующего внешкольным образованием в Верхотурском уезде П. Сильвестрова // ГАСО, фонд 435, оп. 1., дело 1497-а. С. 9.



Рис. 3. Неизвестный художник. Акварель. «Здание школы для девочек, открытой декабристами в 1846 г. в г. Ялуторовске». 1950-е годы. Предоставлено при подготовке научно-проектной документации 11-21. ИАБИ Структурным подразделением «Ялуторовский музейный комплекс» государственного автономного учреждения культуры Тюменской области «Тюменское музейно-просветительское объединение». Номер в Госкаталоге: 31574498

[7] Отчет Верхотурскому уездному земскому собрание 43-й очередной сессии 1912 года Инспектора народных училищ Верхотурского уезда Пермской губернии Оренбургского учебного округа // ГАСО, фонд 435, опись № 1, дело 1497-а. С. 39.
[8] Доклад Управы по народному образованию Верхотурскому уездному земскому собранию 46-й сессии 1915 года // ГАСО, фонд 435, опись №1, дело 1628. С. 13.
[9] Доклад Верхотурскому уездному земскому собранию 43-й очередной сессии 1912 года заведующего внешкольным образованием в Верхотурском уезде П. Сильвестрова // ГАСО, фонд 435, оп 1, дело 1497-а. С. 39.

отношении, а также забота о первоначальном обучении детей и благотворительная поддержка бедных в пределах прихода» [5, с. 45]. На средства, собираемые прихожанами для церковно-приходских попечительств, как правило, финансировалось строительство новых учебных заведений – школ, училищ.

Вероятно, здание было также построено на средства церковно-приходского попечительства, достоверный источник финансирования, архитектор проекта и точная дата постройки на сегодняшний день не установлены. Здание построено в так называемом «кирпичном стиле» (рис. 4) – ярко выраженном направлении в архитектуре второй половины XIX – начала XX века. Расширенные возможности производства кирпича и практические соображения надежности сделали кирпич достаточно массовым материалом на Урале. Возросло также мастерство каменщиков, что позволяло использовать различные типы целых кирпичей и распилов, лекальный и фигурный кирпич, циркульные кривые. Все это позволило воплощать в строительстве из кирпича различные формы и декоры исторических стилей прошлого, от готики до классицизма. В зданиях этого периода одновременно могли сосуществовать «различные композиционные приемы и принципы, эклектики и историзм – все, кроме лаконизма и «отдыхающих» от декора стен»[10].

Объемно-планировочная структура здания отличается от большинства изученных планировок, близких к «Г» или «Ш»-образной структуре, где вспомогательные помещения размещались в пристроенных объемах. Двухэтажное здание бывшего церковно-приходского училища в плане представляет собой прямоугольник с коридорной системой, при которой кабинеты расположены по обеим сторонам и в торце коридора. Лестничная клетка, расположенная в капитальных стенах в юго-западной части здания, непосредственно у главного входа, связывает первый и второй этажи здания. Высокие санитарно-гигиенические стандарты применены при строительстве здания. По оси главного входа был расположен «ватерклозет» с кирпичным выгребом, второй «ватерклозет» с фановой трубой и канализационными стоками расположен непосредственно над ним на втором этаже. При реставрации здания обнаружена историческая деревянная канализация (рис. 5), спрятанная в стену и, к сожалению, стены пришлось существенно реставрировать.

На каждом этаже были расположены «раздевальни»[11], учебные комнаты. Учительская располагалась на втором этаже. Также на втором этаже имелась терраса, расположенная в объеме кирпичного пристроя первого этажа, с наружной лестницей. Под террасой – вход в квартиру учителя и отдельный ватерклозет при ней. На первом этаже также была столовая с кухней для учеников.

Тем самым училище представляет собой уже не просто здание для проведения занятий, а целостно организованную школьную среду, включающую обучение, питание, санитарное обслуживание, педагогическое присутствие и внутреннюю дисциплину движения. Важно, что образовательная функция здесь почти не прерывалась: исключением стал период Великой Отечественной войны, когда в здании располагался эвакогоспиталь. В настоящее время объект реставрируется для размещения начальной школы, при этом восстановлена кабинетная планировка, а школьная столовая возвращается на историческое место. Такое решение имеет принципиальное значение, поскольку сохраняется не только оболочка памятника, но и его пространственная логика.

Ирбитский кейс особенно наглядно демонстрирует, что к концу XIX века школьная среда становится более сложной, инженерно-оснащенной и социально организованной. Здесь уже отчетливо прослеживается стремление обеспечить учащимся и педагогам полноценные условия повседневного пребывания внутри здания. Главный результат исследования

[10] Раскин А.М. Знаменитые усадьбы Свердловской области. Екатеринбург : ИД «Сократ». 2008. 143 с. С. 106.

[11] Названия «раздевальни», «ватерклозет» применены на поэтажных планах за 1929 год.



Рис. 4. Внешний облик церковно-приходского училища на начало XX века. Предоставлено при подготовке научно-проектной документации НПД/КМ59-К.2024-ИАБИ В.И. Лавелиным



Рис. 5. Фрагмент канализации конца XIX века. Вскрыто при реставрации. Предоставлено Ю.В. Удаловой, выполнено в процессе производства реставрационных работ

данного объекта – фиксация перехода к упорядоченной, многофункциональной и санитарно-оснащенной школьной среде, сохранение которой при реставрации возможно только при внимании к исторической планировке и инженерной инфраструктуре.

Алапаевск, 1913-1915 гг.

Новый этап в развитии школьных зданий отражает земская школа в Алапаевске, известная как Напольная школа и имеющая статус объекта культурного наследия регионального значения. Сбор историко-библиографических материалов позволил установить, что ее строительство началось в 1913 году на средства земства, а завершено было в 1915 году, о чем свидетельствует надпись на фронтоне. Этот объект особенно важен для исследования, поскольку позволяет увидеть, как в начале XX века строительство школ становится все более массовым, стандартизированным и включенным в систему земского управления.

К 400-летию царской династии Романовых было решено провести реставрационные работы на «Земской школе» (так называемой «Напольной школе») – объекте культурного наследия регионального значения «Здание земской школы», расположенного в городе Алапаевске Свердловской области. Сбор историко-библиографических сведений позволил установить, что строительство школы осуществлялось с 1913 года на средства земства. Точных данных об авторе проекта не выявлено. На фронтоне школы сохранена надпись «1915», свидетельствующая о точной дате окончания строительства.

В Государственном архиве Свердловской области (далее ГАСО) был найден сборник школ Верхотурского уезда, содержавший сведения о 222 школах[12]. Общими особенностями планировочной организации школ этого периода являлись: наличие нескольких классов, квартира учителя при школе, наличие теплых туалетов в составе контура здания, иногда наличие столовых для учащихся. Строительство школ становилось все более упорядоченным и зарегламентированным. Типовые (образцовые) проекты школьных зданий, разработанные Московским губернским земством в 1898 году, предусматривали обучение от 40 до 60 учеников в классе размером в 55 кв.м., то есть от 0,9 до 1,4 кв. м. площади помещения на ученика.

На 1914 год в Верхотурском уезде было намечено к постройке 54 школьных здания[13], из которых к 1915 году построено 40[14]. Анализируя ход финансирования и строительства, изложенный в докладах Управы от 1912 – 1914 гг.[15], можно предположить, что исследуемое здание Объекта культурного наследия в планах строительства Верхотурского земства значилось как училище «Алапаевское второе».

Здание земской школы в Алапаевске (рис. 6) также построено в называемом «кирпичном стиле», как и ирбитское училище, однако в планировочное структуре максимально близко к проекту Ревдинской школы (рис. 7)[16].

Значительная часть школ Верхотурского уезда построены по образцовому проекту: Каслинская школа № 4, № 5; Кыштымская школа № 4; Курганская школа; Полевская школа; Огневская школа; в Березовском заводе № 1 (на 197 чел.) № 2 (на 180 чел.); Невьянская школа № 3 и многие другие.

На некоторых планах школ присутствуют пометки: по земской норме на 70 чел./по Министерской на 90 чел.; по земской норме на 62 чел./по Министерской на 74 чел. и т.п. В Верхотурском уезде, как и во всех российских школах этого периода, расчет учащихся шел по разным нормам, при этом земская норма была более комфортной для учеников и учителей.

Туалеты включены в состав основного здания и размещены во вспомогательных объемах или пристроях. На планах школ[17], отсутствуют квартиры учителей и ночлежные комнаты, однако в перечне построенных школьных зданий упомянуты здания с квартирами и ночлежными помещениями. В зданиях было предусмотрено печное отопление. Таким образом, к началу XX века нормируется количество квадратных метров учебных площадей, появляется упорядоченных набор вспомогательных помещений, уделяется большое значение санитарно-гигиеническим параметрам. Строительство школ происходит в значительной части по типовым проектам.

[12] Архив управления Свердловского Окрстройконтроля», сборник «Планы школ» (порядковый № 9272) // ГАСО, фонд Р-191, опись 1, дело 8246.



Рис. 6. Фото Напольной школы со стороны восточного по ул. Ленина и южного по ул. Перминова около 1915 г. Предоставлено при подготовке научно-проектной документации 520-17.01-НИ Свердловским областным краеведческим музеем имени О.Е. Клера. Номер в Госкаталоге: 44291395

[13] Доклады Верхотурской уездной земской управы // ГАСО, фонд 435, опись №1, дело 1695. С. 1–2.
[14] Доклад Верхотурской уездной земской управы № 18, за 1915 год, «О движении строительства в уезде. Отдел 1. Школьное строительство» // ГАСО, фонд 435, опись № 1, дело 1722. С. 1.
[15] Доклады Верхотурской уездной земской управы // ГАСО, фонд 435, опись № 1, дело 1695.
[16] Архив управления Свердловского Окрстройконтроля», сборник «Планы школ» (порядковый № 9272) // ГАСО, фонд Р-191, опись 1, дело 8246. С. 104.
[17] Архив управления Свердловского Окрстройконтроля», сборник «Планы школ» (порядковый № 9272) // ГАСО, фонд Р-191, опись 1, дело 8246.

Для настоящего исследования важно, что в этой стадии эволюции школьная среда начинает формироваться не столько как уникальное решение конкретного объекта, сколько как типологически закрепленная модель. Появляется упорядоченный набор вспомогательных помещений, заметно возрастает значение санитарно-гигиенических параметров, а коридорная система и симметричная композиция получают значительное распространение, становятся приметой типового проектирования. В зданиях сохраняется печное отопление, туалеты включаются в состав основного объема или пристроев, пространство школы становится более регламентированным.

При этом именно в начале XX века усиливается потребность в дополнительных пространствах, связанных не только с уроком, но и с коллективной жизнью школы. Рекреации начинают занимать более значительное место, а сама школа все отчетливее воспринимается как учреждение, где важны не только классные комнаты, но и весь набор условий для пребывания детей в течение дня. Для последующей реставрации школьных ОКН этот планировочный аспект имеет принципиальное значение: необходимо учитывать, что типовые и образцовые проекты также обладают историко-культурной ценностью, поскольку фиксируют массовую модель образовательной среды эпохи. Также на этом этапе закрепляется стандарт рекреационного пространства, впоследствии перенятый типовым проектированием советских школ и закрепленный в текущих нормативах.

Алапаевская школа демонстрирует именно такой тип памятника – не индивидуально уникального, а типологически репрезентативного. Ее изучение позволяет проследить, как земская система сформировала нормативно организованную школьную среду, ориентированную на массовое обучение, санитарный комфорт и упорядоченность внутренних функций. В качестве главного результата исследования данного примера можно сформулировать следующее: репрезентуемый объект отражает этап, когда школьная среда становится результатом стандартизации и управленческого регулирования, а реставрация должна сохранять не только здание, но и типологическую логику земской школы.

Невьянск, 1936 г.

Завершающий этап рассматриваемой эволюции представляет школа № 3 в Невьянске. Исследуемое здание, как и многие другие школы, поставлено в реестр объектов культурного наследия регионального значения как здание, в котором в годы Великой Отечественной войны размещался госпиталь. Упомянутая в исследовании алапаевской земской школы невьянская школа № 3 существует с 1911 года, ранее она носила название «Невьянская смешанная народная школа». Ее преемником стало новое здание, построенное в 1936-37 годах на ул. Красноармейская, 13 в Невьянске, когда в СССР окончательно складывалась система типового проектирования школьных сооружений. Этот объект важен для исследования тем, что позволяет проследить переход школьной среды от земской типизации к государственно регламентированной модели советской школы.

С 1918 года земские школы были реорганизованы в школы первой ступени, и школа стала именоваться Невьянской школой первой ступени № 3. Всего в школе было 4 классных комнаты, и с увеличением количества учащихся мест категорически не хватало. К 1936 году было решено построить новое здание школы.

15 мая 1934 г. ЦК ВКП(б) и СНК СССР приняли постановление «О начальной и средней школе», где была установлена номенклатура школ трёх типов: двухкомплектная – на 880 учащихся с 22 классными комнатами, однокомплектная – на 400 учащихся с 10 классными комнатами и неполная средняя школа – на 280 учащихся с семью классными комнатами. В постановлении была сформулирована не только система советского школьного образования, но и необходимая для него инфраструктура.

В различных проектных институтах СССР проектировали типовые учебные здания. Были выбраны три типологии школ: двухкомплектная (рассчитанная на две параллели классов) – на 880 учащихся с 22 классными комнатами, однокомплектная – на 400 учащихся с 10 классными комнатами и неполная средняя школа – на 280 учащихся с семью классными комнатами.

К типовым проектам в 1939 году Наркомпросом был сформулирован ряд требований: отсутствие

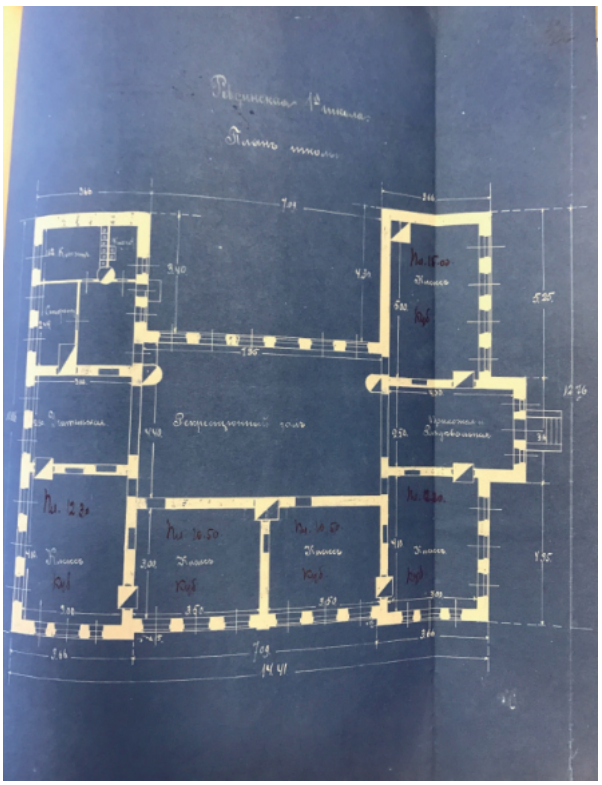


Рис. 7. План Ревдинской школы. Архив управления Свердловского Окрстройконтроля, сборник «Планы школ» (порядковый № 9272) // ГАСО, фонд Р-191, опись 1

пролётов межэтажных перекрытий более 6,1 м, длина здания – менее 60 м, один вестибюль, входы в класс – со стороны стола учителя, не более семи классов на этаже, две лестницы.

Постановлением СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 22.11.1935 чётко регламентировалась вся структура школьных зданий: набор классов, набор вспомогательных помещений, наличие библиотеки и квартиры директора. Площадь классов составляла 1,25 кв. м на одного ученика для школы на 400 учащихся. При этом зачастую не предусматривались спортивные залы и большие рекреации. В первой трети XX века в школах сохранялось печное отопление.

В процессе реставрационных работ на объекте был найден альбом документации (рис. 9), подтверждающий, что здание было построено по типовому проекту № 64 семилетней школы на 400 учащихся, разработанному в «Архитектурно-проектном бюро Наркомпроса РСФСР» и утверждённому в 1934 году. Архитектор проекта – И.С. Бачурин. Здания по этому проекту реализованы в разных городах России. Планировочное решение было близко к «Ш»-образному; в центральной части типовым проектом была предусмотрена квартира директора как наследие традиционных школ XIX века.

Особый интерес представляет колористическое решение фасадов в архитектуре сталинского ампира. В процессе исследований был установлен первоначальный цвет здания: фасады имели более светлую тональность, чем контрастно выделенные элементы декора. Это решение оказалось менее распространённым, чем более привычная схема с белым декором на светлом фоне, и потому приобрело особое значение для реставрации. В данном случае сохранение образовательной среды включает не только восстановление планировочной структуры, но и возвращение исторического визуального образа школы как важного символического элемента городской среды.

Статус объекта культурного наследия связан не только с типовой школьной архитектурой, но и с военной историей здания, использовавшегося как госпиталь. Таким образом, Невьянская школа концентрирует сразу несколько пластов культурной памяти: историю народного образования, историю советского типового проектирования и память о военном времени. Её реставрация требует учёта всех этих смысловых слоёв.

Невьянский пример показывает, что к середине 1930-х годов школьная среда становится максимально нормативно организованной, однако сохраняет ряд традиционных элементов и одновременно приобретает выраженный идеологический и художественный образ. Главный результат исследования данного объекта – фиксация этапа окончательного становления типовой советской школы. При реставрации таких объектов необходимо сохранять не только функциональную схему, но и исторический визуальный код, а также многослойную культурную память здания.

Заключение

В первой трети XX века в России окончательно установлено нормирование при проектировании школ, однако на протяжении последующих 90 лет нормы и правила продолжали уточняться и корректироваться. Чем ценно изучение истории проектирования школьных зданий?

Ретроспектива создания специальных школьных строений позволяет выявить общие элементы и принципы создания объемно-планировочной структуры школ, дошедшие до наших дней, понять их видоизменения и выявить общность структуры школьных зданий, характерных для прошлого, настоящего и, с большой степенью вероятности, актуальных и для будущего.

Такими особенностями являются:

- высокие требования к санитарно-гигиеническим характеристикам (большие окна, наличие инфраструктуры типа санузлов и столовых);
- школьная квартира учителя/директора при школе уже сохранялась до середины XX века, затем утратила свою актуальность;
- постепенно увеличивается потребность в дополнительных пространствах. Уже в начале XX века в земских школах рекреации занимали значительные площади. По мере укрупнения школ и появления дополнительных функций в воспитательных и образовательных процессах в XX веке становятся необходимыми рекреации, спортивные залы, школьные мастерские, актовые залы. Такие функции требуют значительных строительных объемов и дополняют ранее традиционную симметричную объемно-планировочную структуру коридорных систем с классами. Часть помещений не предусматривалась типовыми проектами и пристраивалась позднее хозяйственным способом, что нарушало первоначальную целостность исторических планировок, имеющих архитектурно-градостроительную и историко-культурную ценность. При работе с объектами культурного наследия важно выявлять первоначальные планировочные особенности объекта, зачастую в границах капитальных



Рис. 8. Главный фасад здания школы № 3. 1940-е гг. Предоставлено при подготовке научно-проектной документации 261.21-ИАБИ директором школы МБОУ СОШ № 3 Н.В. Скороходовой из архивов музея школы

стен можно провести изменение планировок классов и других помещений. При этом размещение новых функций, таких как спортзалы, многофункциональные залы целесообразно делать в отдельных зданиях, так как статус объектов культурного наследия запрещает изменять строительный объем здания. Но это решение может служить не только новым образовательным стандартам, но и работать на пользу городской среде, так как новый объект может иметь менее строгий режим доступа в здание и выполнять роль досугового или спортивного центра района или малого города.

Принципы организации школьных зданий XIX–XX веков (высокие требования к освещению и воздуху, включение санитарных блоков в контур здания, рекреации, квартира педагога как прототип административного блока и т.д.) легли в основу современных типовых и индивидуальных проектов школ. Актуальные исследования развивают эту линию: показывают, как историческая жесткая планировочная структура эволюционирует в гибкие, многофункциональные образовательные пространства, и какие требования необходимо учесть при реставрации объектов культурного наследия под современные образовательные стандарты.

Рассмотренные примеры школьных зданий, отнесенных к объектам культурного наследия, позволяют увидеть, что объемно планировочные решения школ XIX–XX веков организовывали не только учебный процесс, но и многослойную социальную и культурную жизнь. В ялуторовской школе для девочек планировка разграничивала виды занятий, жилье надзирательницы, санитарный блок и пространство общих собраний, формируя особую среду, где обучение, воспитание, бытовые практики и развитие рукодельных навыков были тесно связаны с архитектурой. В ирбитском церковно-приходском училище более сложная коридорная система, санитарные узлы, столовая и квартира учителя создавали структурированный ежедневный маршрут учащихся и педагогов, закрепляли дисциплину и коллективность. Земская школа в Алапаевске демонстрирует переход к нормативно

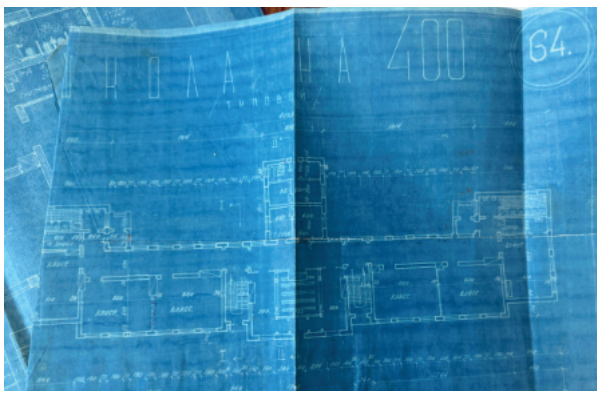


Рис. 9. План 1 этажа школы из альбома проектной документации, найденный при реставрации здания в 2026 г. Автор проекта И.С. Бачурин. Предоставлено директором школы МБОУ СОШ № 3 Н.В. Скороходовой

организованной школьной среде, где типовые решения фиксируют определенный набор классов, рекреаций и санитарных помещений как обязательный минимум для массового образования. Невьянская школа № 3, построенная по типовому проекту, показывает уже полностью государственно регламентированную модель школы, в которой и планировочные решения и пластические решения фасадов формируют не только функциональную, но и идеологически нагруженную культурную среду.

Во всех случаях видно, что школьная планировка задает формы коммуникации, контроля и совместного пребывания. Коридорные системы, расположение классов, наличие сборных комнат, рекреаций, столовых, квартир педагога или директора и санитарных блоков определяют, где и как дети встречаются, общаются, находятся под наблюдением, отдыхают, питаются, осваивают как учебные, так и практические, в том числе творческие навыки. В этом смысле объёмно-планировочная структура школы выступает как инструмент систематизации культурной практики: архитектура не просто размещает функции, а формирует определённый образ школьной жизни, в котором переплетаются обучение, воспитание, дисциплина, коллективность и забота о здоровье.

С позиции управления культурным наследием особого внимания заслуживают противоречия между жесткой исторической планировочной структурой школьных зданий и современными требованиями к образовательной среде. Нормативы предполагают появление новых функций, увеличение площадей рекреаций, устройство спортивных залов, многофункциональных пространств, специализированных мастерских и лабораторий. Однако изменение строительного объема объекта культурного наследия запрещено, вмешательство в историческую планировку грозит утратой ее архитектурно-градостроительной и историко-культурной ценности. В такой ситуации управленческие решения в отношении школьных ОКН должны исходить из признания ценности самой исторической среды, как совокупности пространственных и социальных характеристик, а не сводиться к сохранению фасадов или отдельных декоративных элементов. Особо следует отметить, во-первых, эффективность работы с архивами, это «...возможно при глубоком изучении истории, сохранении аутентичности и сочетании консервации с прогрессивными решениями» [6, с. 20], и во-вторых, наличие особого алгоритма сохранения ценности объекта [7, с. 65-73].

Рассмотренные примеры позволяют отчетливо сформулировать две линии реставрационно-управленческой практики. Первая линия – внутренняя адаптация, когда изменения проводятся в пределах капитальных стен. В этом случае возможно перераспределение площадей между классами и вспомогательными помещениями, обновление инженерных систем, частичная корректировка внутреннего устройства, но при обязательном сохранении базовой логи-

ки планировки: коридорных систем, положения санитарных блоков, ключевых зон общения и присутствия педагога. Такая стратегия поддерживает историческую культурную среду школы, позволяя ей развиваться в рамках новых образовательных требований без разрушения ее пространственной идентичности.

Вторая линия – внешнее дополнение. Когда новые функции, требующие существенных строительных объемов и иных пространственных сценариев, невозможно разместить внутри исторического здания без нарушения режима охраны, они выносятся в отдельные объемы, расположенные в непосредственной близости к историческому зданию (так, в Невьянске в отдельном строительном объеме существует здание мастерских, в Ирбите – здание спортивного зала). Возможность многофункционального использования зданий при оценке современных архитектурно-планировочных решений школ указывается в выводах экспертов Р.Р. Пономарева, Н.А. Бузало, М.Ю. Клименко [3]. Это могут быть спортивные залы, многофункциональные залы, специализированные мастерские или досуговые центры, работающие на современный образовательный процесс и одновременно расширяющие культурный потенциал школьного комплекса и района в целом. В этом случае ОКН сохраняет свою целостность, при этом новая инфраструктура формирует дополнительные слои городской среды, не подчиненные столь жестким ограничениям доступа и перепланировки. Также являясь малоэтажными, эти объемы помогают сохранить локальный исторический комплекс [7] и подчиненную объекту культурного наследия градостроительную среду.

Финальный акцент обсуждения связан с более широкой рамкой управления культурной инфраструктурой территорий. Ведь наследие – это, по меткому определению Е. Григорьевой, континуум от «выгодного» до «эффективного», от идеологии – до экономики [8, с. 103].

Школьные объекты культурного наследия представляют собой не только памятники архитектуры (Е. Д. Дмитриева наиболее полно показала историю образовательного пространства – от обучения в открытой местности до активного процесса трансформации школьных помещений в XX веке [9]), но и носители исторического опыта организации среды, способствующей образованию, культурности, коллективности и развитию практических и творческих навыков (подробно показано в тексте [10], где А. С. Балацкая и Т. Я. Вавилова уточняют особенности школьных зданий, характерные для разных социально-экономических, градостроительных и историко-культурных условий). Они фиксируют в пространстве те модели школьной жизни, которые формировались на протяжении полутора столетий и продолжают влиять на восприятие школы как культурного института.

В связи с этим управление их реставрацией и приспособлением следует рассматривать как важную часть культурной политики: решения, принимаемые в отношении школ – объектов культурного наследия, – определяют, какой образ образовательной и культурной среды будет доступен будущим поколениям, как будет сохраняться и обновляться историческая ткань школьной жизни в малых городах и исторических центрах.

Представленный анализ дополняет работы по становлению пространства образования в исторической перспективе, выполненные Е.Д. Дмитриевой [9], а также детализирует описание норм проектирования отечественных школ в историческом контексте, начатое Е.Ю. Стрельниковой [11].

ИСТОЧНИКИ

[1] **Солодова А. Ю.** Проектирование общеобразовательных организаций в условиях перехода на параметрический метод нормирования // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. 2025. № 3 (66). С. 49-57. DOI 10.25628/uniip.2025.66.3.008. EDN BGCNYT.

[2] **Сафронов А. А., Сафронова А. М.** Школы и грамотность населения Верхотурского уезда Пермской губернии в конце XIX в. // Документ. Архив. История. Современность : Сборник научных трудов. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2005. С. 130-149.

[3] **Пономарев Р. Р., Бузало Н. А., Клименко М. Ю.** Планировочные решения современных школьных зданий // Строительство и архитектура. 2021. Т. 9, № 1 (30). С. 61-65. DOI 10.29039/2308-0191-2021-9-1-61-65. EDN UQRRYE.

[4] **Кузьмин, К. В.** Народное учительство Урала в 1861–1905 гг.: проблемы формирования : автореф. дисс. ... канд. истор. наук. Екатеринбург, 1995. 23 с. EDN ZJLRXJ.

[5] **Казакова-Апкаримова Е. Ю.** Церковно-приходские попечительства на Урале во второй половине XIX - начале XX века: локальные особенности // История и педагогика естествознания. 2020. № 3-4. С. 43-48. DOI 10.24412/2226-2296-2020-3-4-43-48. EDN COZZIH.

[6] **Удалова Ю. В.** Консервативный прогрессивный подход к ОКН: опыт приспособления «Ансамбля “Комплекс усадеб М. Д. Мередина и П. А. Нечкина”» // Управление культурой. 2025. Т. 4, № 1 (13). С. 20-28. DOI 10.70202/2949-074x-2025-4-1-20-28. EDN GBJHGU.

[7] **Удалова Ю. В.** Сохранение утраченного: кейс наследия в проектировании Сити в Екатеринбурге // Управление культурой. 2024. Т. 3, № 1 (9). С. 65-73. EDN PYXVHK.

[8] **Григорьева Е.** Выгодное наследие // Проект Байкал. 2017. Т. 14, № 53. С. 103. EDN YTULMH.

[9] **Дмитриева Е. Д.** Генезис пространства образования // Журнал интегративных исследований культуры. 2022. Т. 4, № 1. С. 68-80. DOI 10.33910/2687-1262-2022-4-1-68-80. EDN DFEWES.

[10] **Вавилова Т. Я., Балацкая А. С.** Школьные здания в России – влияния и архитектурная практика: X в. – середина XIX в. // Innovative Project. 2025. Т. 10, № 19. С. 64-80. DOI 10.17673/ip.2025.10.19.6. EDN DRGDLG.

[11] **Стрельникова Е. Ю.** Нормы проектирования первых российских школ в историческом контексте // Архитектурное наследство. 2021. № 75. С. 126-135. EDN SYZVLT.

REFERENCES

[1] **Solodova, A. Yu.** (2025). Design of Educational Buildings During the Transition to the Parametric Standardization. *Akademicheskij Vestnik UralNIIproekt RAASN*, (3), 49–57. https://doi.org/10.25628/uniip.2025.66.3.008

[2] **Safronov, A. A., & Safronova, A. M.** (2005). Schools and Literacy of the Population of the Verkhoturye District of the Perm Province at the End of the 19th Century. In *Document. Archive. Story. Modernity* (pp. 130–149). Publishing house of Ural Federal University.

[3] **Ponomarev, R. R., Buzalo, N. A., & Klimenko, M. Yu.** (2021). Design Solutions of Modern School Buildings. *Construction & Architecture*, *9*(1), 61–65. https://doi.org/10.29039/2308-0191-2021-9-1-61-65

[4] **Kuzmin, K. V.** (1995). Public Teaching of the Urals in 1861–1905: Problems of Formation [Abstract of the Thesis]. Ekaterinburg. https://elibrary.ru/zjlrxj

[5] **Kazakova-Apkarimova, E. Yu.** (2020). Parish Guardianships in the Urals in the Second Half of the 19th – Beginning of the 20th Century: Local Features. *History and Pedagogy Natural Science*, (3-4), 43–48. https://doi.org/10.24412/2226-2296-2020-3-4-43-48

[6] **Udalova, Yu. V.** (2025). Conservative Progressive Approach to Cultural Heritage: Experience of Adaptation of the "Ensemble 'Complex of Estates of M. D. Meredin and P. A. Nechkin'". *Managing of Culture*, *4*(1), 20–28. https://doi.org/10.70202/2949-074x-2025-4-1-20-28

[7] **Udalova, Yu. V.** (2024). Preservation of the Lost: The Case of Heritage in Urban Design of the "Ekaterinburg City". *Managing of Culture*, *3*(1), 65–73. https://elibrary.ru/pyxvhk

[8] **Grigorieva, E.** (2017). Profitable Heritage. *Project Baikal*, *14*(53), 103. https://elibrary.ru/ytulmh

[9] **Dmitrieva, E. D.** (2022). Genesis of the Educational Space. *Journal of Integrative Cultural Studies*, *4*(1), 68–80. https://doi.org/10.33910/2687-1262-2022-4-1-68-80

[10] **Vavilova, T. Ya., & Balatskaya, A. S.** (2025). School Buildings in Russia – Influences and Architectural Practice: 10 Century – Mid. 19 Century. *Innovative Project*, *10*(19), 64–80. https://doi.org/10.17673/ip.2025.10.19.6

[11] **Strelnikova, E. Yu.** (2021). Architectural Standards of the First Russian School Buildings in the Historical Context. *Architectural Heritage*, (75), 126–135. https://elibrary.ru/syzvlt

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Удалова Юлия Владиславовна – независимый исследователь; julia.oudalova@gmail.com. ORCID: 0009-0001-4625-1169.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Удалова Ю. В. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Yulia V. Udalova – independent researcher; julia.oudalova@gmail.com. ORCID: 0009-0001-4625-1169.

AUTHOR'S CONTRIBUTIONS

Yu. V. Udalova – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Культурология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-80-86
EDN: SXQNQH

ВАК: 5.10.4
ГРНТИ: 19.51.61
УДК: 655:330.3

Check for updates

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В КНИГОИЗДАНИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И БАРЬЕРЫ

Ланских А. В.[1], **Шлентова А. А.**[1]
[1] Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Россия, Екатеринбург)

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена нарастающим экологическим давлением производственных отраслей и усилением повестки устойчивого развития: книгоиздание, будучи ресурсоёмкой сферой (потребление древесного сырья, воды, энергии, потенциально опасных материалов), одновременно обладает мощным просветительским потенциалом и способно формировать модели ответственного потребления. Научная проблема заключается в недостаточной систематизации принципов «зелёного» предпринимательства применительно к издательскому делу, а также в слабой проработке барьеров и инструментов внедрения экопрактик в российских реалиях – в том числе с учётом рисков гринвошинга и особенностей инфраструктурной и нормативной поддержки.

Цель работы – систематизировать принципы экологического предпринимательства в книгоиздании, проанализировать опыт их реализации в России и за рубежом, а также предложить практические рекомендации для издательств и типографий.

В исследовании использован комплекс методов: классификация практик по этапам издательского цикла с опорой на концепцию 3R (reduce, reuse, recycle); синтез отраслевых кейсов (в т. ч. российских «МИФ», «Бомбора» и зарубежных Die gras druckerei, Matabooks); сравнительный анализ технологических и управленческих решений с учётом наличия сертификации (FSC, «Лесной эталон») и публичной отчётности; статистическая оценка данных по отходам и ресурсопотреблению; метод кейс-стади (проекты BookRound, инициативы Сбербанка, «Все свободны»); экспертные интервью для учёта специфики российского рынка.

В ходе обсуждения установлено, что успешная экологизация требует не точечных мер, а системной трансформации бизнес-модели: сочетания технологических изменений (экокраски, альтернативные материалы, оптимизация вёрстки), организационных решений (сокращение тиражей, локальная логистика, буккроссинг) и коммуникационных стратегий. При этом ключевыми барьерами выступают высокая стоимость экоматериалов, ограниченный доступ к сертифицированным ресурсам, слабая инфраструктура переработки и отсутствие единых методик оценки «экоследа» производства.

Результаты исследования включают систематизацию принципов «зелёного» книгоиздания, выделение типовых решений по этапам производственного цикла, идентификацию основных барьеров и возможностей в российском контексте, а также набор практических рекомендаций (поэтапное внедрение экопрактик, партнёрства с экопроектами, использование краудфандинга для пилотных инициатив). Полученные выводы могут быть использованы издательствами, типографиями и отраслевыми регуляторами при формировании стратегий устойчивого развития и мер институциональной поддержки.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: экологическое предпринимательство, устойчивое развитие, зеленое предпринимательство, эко-бумага, эко-краски, барьеры экологизации, ESG-подход, сохранение окружающей среды

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Ланских А. В., Шлентова А. А. (2026). Экологические практики в книгоиздании: возможности и барьеры. *Управление культурой*, *5*(3), 80–86. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-80-86

Статья поступила: 12.08.2026; принята: 13.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Ланских А. В., Шлентова А. А., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Cultural Studies

ENVIRONMENTAL PRACTICES IN BOOK PUBLISHING: OPPORTUNITIES AND BARRIERS

Lanskikh A. V.[1], **Shlentova A. A.**[1]
[1] Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russian Federation)

ABSTRACT

The relevance of this study stems from the growing environmental pressures associated with industrial production and the increasing prominence of the sustainable development agenda. As a resource-intensive sector that consumes wood-based raw materials, water, and energy and uses potentially hazardous materials, book publishing also has considerable educational potential and the capacity to shape responsible consumption patterns. The research problem lies in the insufficient systematization of the principles of green entrepreneurship as applied to publishing, as well as the limited examination of barriers to and instruments for implementing environmental practices in the Russian context, including the risks of greenwashing and the specific features of infrastructure and regulatory support.

The aim of this study is to systematize the principles of environmental entrepreneurship in book publishing, analyze their implementation in Russia and internationally, and develop practical recommendations for publishing houses and printing companies.

The study employs a combination of research methods: classification of environmental practices by stage of the publishing cycle based on the 3R concept (reduce, reuse, recycle); synthesis of industry case studies, including those of the Russian publishers MIF and Bombora and the international companies Die gras druckerei and Matabooks; comparative analysis of technological and managerial solutions, taking into account the availability of certification (FSC and Lesnoy Etalon) and public reporting; statistical assessment of waste and resource consumption data; case study analysis of the BookRound project and initiatives by Sberbank and Vse Svobodny; and expert interviews to account for the specific characteristics of the Russian market.

The analysis indicates that successful environmental transformation requires more than isolated measures; it calls for a systemic transformation of the business model combining technological changes (eco-friendly inks, alternative materials, and layout optimization), organizational measures (smaller print runs, local logistics, and bookcrossing), and communication strategies. The main barriers include the high cost of environmentally friendly materials, limited access to certified resources, underdeveloped recycling infrastructure, and the lack of standardized methods for assessing the environmental footprint of production.

The study's results include a systematization of the principles of green book publishing; the identification of typical solutions at different stages of the production cycle; the identification of key barriers and opportunities in the Russian context; and a set of practical recommendations, including the phased implementation of environmental practices, partnerships with environmental initiatives, and the use of crowdfunding to support pilot projects. The findings may be useful to publishing houses, printing companies, and industry regulators in developing sustainability strategies and institutional support measures.

KEYWORDS: environmental entrepreneurship, sustainable development, green entrepreneurship, eco-paper, eco-inks, barriers to greening, ESG approach, environmental conservation

FOR CITATION: Lanskikh, A. V., & Shlentova, A. A. (2026). Environmental Practices in Book Publishing: Opportunities and Barriers. *Managing of Culture*, *5*(3), 80–86. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-80-86

Article received: 08/12/2026; accepted: 10/13/2026; published: 11/09/2026.

Актуальность исследования (введение)

Глобальные экологические вызовы и идеи устойчивого развития создают предпосылки для трансформации бизнес-моделей в сторону уменьшения негативного воздействия на окружающую среду. Значимость этих трансформационных процессов подтверждается целым рядом инициатив на самом высоком уровне – как международных, так и реализуемых в границах отдельных государств. В России в 2026 году вступает в силу пакет нормативных актов, меняющих порядок работы корпоративных природопользова-

телей[1]; реализуется национальный проект «Экологическое благополучие»[2], который в 2025 году пришел на смену проекту «Экология»; регулярно проводятся дискуссии: так, результаты XI Невского международного экологического конгресса[3], состоявшегося в мае 2025 года, были направлены в Организацию Объединённых Наций и распространены в качестве официального документа Генеральной Ассамблеи ООН[4].

Книгоиздание как производственная отрасль характеризуется интенсивным потреблением древесного сырья, воды и энергии, а также использованием красящих и вспомогательных материалов, являющихся потенциально вредными с точки зрения последствий их применения. В то же время книжная индустрия обладает просветительским потенциалом, способным оказать влияние на общественное сознание и практики потребления.

Цель данного исследования – систематизировать принципы экологического предпринимательства применительно к книгоизданию, проанализировать опыт их реализации в России и других странах и предложить практические рекомендации для издательств и типографий.

Теоретическая и информационная база (материалы и методы)

О собенности реализации принципов экологического предпринимательства в книгоиздательской деятельности были раскрыты нами благодаря комплексу применённых теоретических и практических методов. Была проанализирована научная и отраслевая литература, отчёты и нормативно-справочные материалы: публикации по экологическому менеджменту, концепции устойчивого развития и ESG, документы международных инициатив (SDG Publishers Compact[5], «Цели устойчивого развития ООН»[6]), что позволило определить базовые принципы «зелёного» предпринимательства применительно к издательскому делу.

Так, в работе М.Н. Струковой и Л.В. Струковой «Экологический менеджмент и аудит» подчёркивается роль управленческих структур как ключевого агента ресурсосбережения: «система экологического менеджмента позволит предприятию систематически контролировать и минимизировать уровень вредного экологического воздействия своей хозяйственной деятельности на окружающую среду»[7].

В свою очередь, О.М. Бузская [1] обосновывает высокий потенциал экоориентированного бизнеса в России как инструмента формирования общественных ценностей и моделей потребления – этот подход был учтён при определении миссии «зелёного» издательства в рамках исследования.

Для систематизации практик экологизации по этапам издательского цикла (предпечатная подготовка, печать, постпечатные процессы и дистрибуция), а также для группировки инструментов устойчивого развития (материалы, технологии, маркетинг, партнёрства) применялся метод классификации. В качестве теоретической опоры использовались принципы концепции 3R (reduce, reuse, recycle), которые в российском академическом поле последовательно раскрыты, например, в работах по циркулярной экономике и энергоэкологическим проблемам: С.Ю. Малков, С.Э. Билюга, А.Ю. Власова показывают, что ресурсосбережение эффективно только в связке с инфраструктурными и институциональными условиями [2].

Метод синтеза позволил объединить разрозненные отраслевые кейсы (российских и зарубежных издательств, типографий, книжных проектов) в целостную картину существующих подходов и выделить общие тренды и типовые решения. В частности, синтез данных по сертификации лесных ресурсов опирался на стандарты FSC[8] (международная система сертификации, которая подтверждает, что древесина и продукция из неё получены в результате ответственного и экологически безопасного лесопользования) и формирующуюся в России с 2022 года систему «Лесной эталон»[9] (российская система добровольной лесной сертификации, созданная для подтверждения ответственного лесопользования и обеспечения прозрачности цепочек поставок древесины). С помощью сравнительного анализа были сопоставлены практики российских и зарубежных издательств и полиграфических производств (например, подходы немецких организаций Spector Books, Matabooks, Die gras druckerei и российских издательств «МИФ», «Бомбора», «Зелёная книга»), изучены характеристики разных материалов и технологий (бумага из целлюлозы, травяная и каменная бумага; традиционные и экочернила). Так, опыт Die gras druckerei, основанный на веганских и климатически нейтральных решениях, сопоставлялся с практикой российских типографий (например, Ideaprint и её проект EcoPad).

А.В. Барков и Я.С. Гришина [3] обращают внимание на необходимость правового и методологического каркаса для верификации «зелёных» практик: без про-

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 29.05.2026 № 636 «Об утверждении критериев отнесения объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, к объектам I, II, III и IV категорий»; Федеральный закон от 20.02.2026 № 31-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»; Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» (в ред. от 23.03.2026).
[2] https://government.ru/rugovclassifier/919/about/
[3] https://ecocongress.info/en/congress/
[4] https://council.gov.ru/events/news/171441/
[5] https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdg-publishers-compact/
[6] https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/
[7] Струкова, М. Н. Экологический менеджмент и аудит : учебное пособие / М. Н. Струкова, Л. В. Струкова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. 80 с. С. 10. ISBN 978-5-7996-1749-3.
[8] https://by.fsc.org/sites/default/files/2021-09/FSC-STD-40-004%20V3-1%20RUS_2021.pdf
[9] https://forest-etalon.org/

зрачных критериев и механизмов контроля возрастает риск имитации экологичности («гринвошинга») и снижается доверие потребителей. Именно поэтому в рамках сравнительного анализа дополнительно учитывались не только технологические параметры, но и наличие сертификатов, публичной отчётности и независимых подтверждений заявленных практик.

Особый интерес представляют запросы молодой аудитории: Н.В. Богачева и Е.В. Сивак показывают, что для поколения Z ответственное потребление – это не просто выбор товара, а часть идентичности и ценностной системы[10]. Поэтому «зелёные» инициативы издательств и других организаций книжной индустрии могут работать как инструмент вовлечения молодой аудитории и повышения лояльности.

Дополнительно в исследовании применялся статистический подход: для интерпретации данных о доле перерабатываемых отходов, площади свалок, потреблении ресурсов в производстве бумаги и т. п. Например, данные о том, что свыше 90 % отходов в России – промышленные, а перерабатывается лишь малая часть отходов (так, в 2020 году не более 7 %[11]), были соотнесены с отраслевыми оценками полиграфии как ресурсоёмкой отрасли, что позволило обосновать приоритетность мер по сокращению отходов и рециклингу [2].

Метод кейс-стади применялся для детального рассмотрения отдельных практик: это, например, проект BookRound студентов МФТИ[12], создавших бота для упрощения обмена книгами, инициатива Сбербанка по выпуску экологических сказок, рассказывающих детям о бережном отношении к природе и осознанном потреблении[13], благотворительные проекты книжного магазина «Все свободны» – книжные распродажи прочитанного с отчислением прибыли в пользу НКО. При этом учитывался не только технологический, но и социокультурный аспект: как отмечает Е.Б. Гуревич, издательство – это деятельность, формирующая культурные установки и модели поведения [4]; в этом смысле экологичная издательская практика становится частью социокультурной миссии. Отдельные бизнес-модели могут стать точками роста для экопрактик: например, краудфандинг позволяет привлекать средства на пилотные проекты, связанные с экологизацией (экспериментальные тиражи на альтернативных материалах, экосерии), а также вовлекать аудиторию в принятие решений. Н.В. Волкова отмечает, что краудфандинговые механизмы в российском книгоиздании уже доказали свою эффективность для нишевых и социально значимых проектов [5].

Наконец, для учёта специфики российского рынка и реальных ограничений (доступность материалов, стоимость, логистика, инфраструктура переработки) А.А. Шлентовой были проведены беседы с отраслевыми экспертами[14]. Полученные данные дополнили официальные отчёты и отраслевые обзоры, что позволило точнее оценить барьеры и возможности внедрения экопрактик в российских издательствах.

Результаты

К основным принципам экологического предпринимательства в книгоиздании относятся сокращение тиражей и отходов, использование переработанной и сертифицированной бумаги, переход на экологичные краски (соевые, водные), минимизация упаковки, сокращение логистических цепочек, внедрение практик вторичного использования и циркулярной экономики (3R: reduce, reuse, recycle). В рамках издательского цикла принципы 3R реализуются через снижение ресурсопотребления, повторное использование материалов (что позволяет сохранять как стоимость бумаги, печати, подготовительных работ, так и ценность интеллектуального продукта за счёт продления жизненного цикла тиража), переработку отходов, формируя сквозную модель экологизации от предпечатной подготовки до дистрибуции и утилизации.

На этапе предпечатной подготовки ценной с точки зрения экологии является оптимизация вёрстки: экономные шрифты, уменьшение полей, многоколонная вёрстка. Эти приёмы позволяют сократить объём бумаги на единицу тиража, что напрямую снижает антропогенную нагрузку. Д.Г. Маркова подчёркивает, что полиграфические предприятия стараются использовать переработанную или сертифицированную бумагу, переходят на соевые и растительные чернила, предлагают проекты по устранению бумажных отходов и с каждым годом улучшают технологию производства [6, с. 584]. При этом выбор формата и структуры издания – не только технический, но и смысловой вопрос: как показывает Л.В. Зимина, издательская стратегия соединяет технологические возможности с культурной функцией продукта, поэтому «экологизация» должна быть согласована с миссией и позиционированием издательства[15]. Например, сокращение полей и более плотная вёрстка могут восприниматься не как экономия ресурсов, а как осознанный формат, транслирующий ценности бережного отношения к природе.

На этапе печати принципиальными становятся отказ от избыточных тиражей, выбор цифровой печати для малых тиражей, использование экокрасок (соевые/водные), переработанной бумаги и альтер-

[10] Богачёва, Н. В., Сивак, Е. В. Мифы о «поколении Z»; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. М. : НИУ ВШЭ, 2019. 64 с.
[11] https://ach.gov.ru/news/v-rossii-pererabatyvetsya-tolko-7-otkhodov
[12] https://vk.ru/wall-73965718_11455
[13] https://vk.ru/wall-74757076_75673
[14] Шлентова, А. А. Экологический подход в издательском деле : магистерская диссертация ; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Урал. гуманит. ин-т, Каф. издательского дела. Екатеринбург, 2024. 74 с.
[15] Зимина Л. В. Современные издательские стратегии: от традиционного книгоиздания до сетевых технологий культурной памяти ; Рос. акад. наук, Науч. совет «История мировой культуры», Комис. по истории книж. культуры и комплекс. изучению кн. М. : Наука, 2004. 273 с.

натив (конопляная, травяная, каменная бумага). Е.В. Варенникова отмечает, что экологически ориентированное предпринимательство в производственных отраслях формируется именно через такие технологические и организационные изменения, позволяющие совместить экономическую устойчивость с минимизацией негативного воздействия [7]. Зарубежный опыт подтверждает эффективность такого подхода: К. Метц, М. Сидл показывают, что «зелёное» книгоиздание опирается на сочетание технологических инноваций и изменения потребительских практик, включая цифровые каналы продвижения и вторичное обращение экземпляров [8].

На этапе постпечати и дистрибуции значимыми мерами выступают использование электронных каталогов, переход на многоразовую/перерабатываемую упаковку, развитие локальной логистики и сервисов обмена книгами (буккроссинг). Указанные практики подтверждаются эмпирическими кейсами: Matabooks, Die gras druckerei (травяная бумага, веганские производственные практики), российские примеры – первое эко-издательство «Зелёная книга» (в данный момент не работает), проекты МИФ (продуманная упаковка продукции, экологическая тематика изданий), «Бомбора» (экологические просветительские акции — информация на сайте, мероприятия для детей, экологичное оформление книг серии «Жизнь в стиле эко»: печать текста на FSC-бумаге, обложка без лака и плёнки), московское эко-пространство Locus Solus (буккроссинг, экологичная утилизация) и др.

Реализации перечисленных принципов препятствует ряд барьеров. Так, многие экоматериалы имеют более высокую стоимость, при этом они имеют ограниченную доступность или требуют перенастройки оборудования при использовании нестандартных материалов (например, каменной бумаги); некоторые экокраски ограничены по цветовому спектру и т. д. Отсутствует единый общепринятый стандарт оценки «экоследа» книжного производства. Существует риск псевдоэкологичности («гринвошинга»), например, при некорректной маркировке. Недостаточно развита сеть обращения с отходами и переработки в отдельных регионах – так, в России доля переработки бытовых отходов по разным оценкам остаётся низкой.

В то же время наблюдается готовность значительной части потребителей поддерживать «зелёную» повестку и проявлять лояльность к экологически ответственным компаниям (например, только в Екатеринбурге 46 точек по обмену книгами[16]). Кроме того, популярный магазин «Подписные издания» (Санкт-Петербург), признанный на всероссийском конкурсе профессионального мастерства «Ревизор»[17] «Книжным магазином года», демонстрирует внимание к экологической тематике: раздельный сбор вторсырья, упаковка без скотча, отдел букинистики и т. д. Экологические практики повышают доверие и открывают, в том числе, новые B2B-возможности (например, для компаний могут быть подготовлены спецтиражи книг с экокомпонентом), формирующие имиджевые конкурентные преимущества. Некоторые экологические практики позволяют компаниям экономить на логистике и утилизации, формировать новые бизнес-модели (trade-in, вторичный рынок). С.И. Климова, Л.В. Фокина и Л.Ю. Яковлева подчёркивают, что экологическое предпринимательство становится вектором развития общества и экономики именно благодаря сочетанию социальной легитимности, потребительского спроса и долгосрочной экономической эффективности [9].

Выводы (обсуждение)

Исследование подтверждает, что экологический подход в книгоиздании возможен и реализуется разными путями – от технологических изменений (экокраски, переработанная бумага) до организационных (оптимизация тиражей, цифровизация документооборота). Однако успешность внедрения зависит от сочетания внутренней мотивации бизнеса, экономических стимулов и инфраструктурной поддержки (субсидии, гранты, доступ к сертифицированным материалам).

Ключевые ограничения в российском контексте – ограниченный доступ к сертифицированной бумаге и компонентам, высокая стоимость некоторых решений, недостаточно развитая система переработки на местах и отсутствие единых методик измерения воздействия на окружающую среду. Т.В. Ершова и соавторы указывают, что развитие экологического предпринимательства в России подразумевает не только предпринимательские инициативы, но и институциональную поддержку, включая формирование стандартов, механизмов сертификации и инструментов стимулирования [10]. В то же время примеры российских издательств и платформ показывают, что возможны локальные и масштабируемые решения (локализованные поставки, коллаборации и др.). Поддержка со стороны государства и отраслевых институтов (включая внедрение нефинансовой отчётности и стимулирование «зелёных» финансовых инструментов) может ускорить процесс.

С.Н. Новоселов и Т.В. Ершова подчёркивают, что экологическое предпринимательство – это системная трансформация бизнес-модели, где экономическая эффективность достигается за счёт снижения ресурсоёмкости и формирования новых ценностных отношений с потребителем [11; 12].

В этом смысле даже небольшие изменения (например, оптимизация макета или переход на электронный каталог) становятся не просто «зелёными» мерами, а элементами новой управленческой логики.

Издательства могут начинать реализовывать экологические принципы, внедряя поэтапные меры: оптимизировать макеты, организовать учёт ресурсов и отходов, включить соответствующие показатели

[16] https://bookcrossing.ru/shelf/city/18131/Екатеринбург
[17] https://tass.ru/kultura/24938765

в KPI, формировать партнёрство с фондами и организаторами экопроектов. Инициативы издательств могут быть поддержаны государством, например, через предоставление грантов и налоговых льгот; содействие развитию стандартизации и системы добровольной и обязательной сертификации отечественных аналогов FSC; улучшение инфраструктуры переработки в регионах; совершенствование механизмов обращения со вторичными материалами. Экологический подход в книгоиздании представляет собой комплексную стратегию, сочетающую технологические, организационные и маркетинговые изменения. Применение принципов экологического предпринимательства возможно на всех этапах издательского процесса и приносит как социальные, так и коммерческие дивиденды. Основные барьеры – экономические и инфраструктурные – преодолимы при сочетании инициатив бизнеса, поддержки государства и просвещения потребителей.

ИСТОЧНИКИ

[1] **Бузская О. М.** Формирование эко-ориентированного мировоззрения в современных медиа- и бизнес проектах // Экология человека и проблемы цифровизации современного мира : Сборник статей по итогам Всероссийской научной конференции (Москва, 28 октября 2020 г.) / под ред. Э. В. Барковой, О. М. Бузской. Москва : Издательство «КноРус», 2020. С. 53-57. EDN SMNBUI.

[2] **Малков С. Ю., Билюга С. Э., Власова А. Ю.** Энергоэкологические проблемы глобального развития: опыт количественного анализа // Век глобализации. 2018. № 2 (26). С. 72-88. DOI 10.30884/vglob/2018.02.06. EDN XZFGPB.

[3] **Барков А. В., Гришина Я. С.** Методологические подходы к теоретическому конструированию модели правового обеспечения экологического предпринимательства // Методологические проблемы цивилистических исследований. 2019. № 1. С. 115-134. EDN NGCPQZ.

[4] **Гуревич Е. Б.** Интеллектуальное издательство как деятельность (социологический подход) // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2004. № 1. С. 64-72. EDN HVGEEH.

[5] **Волкова Н. В.** Краудфандинг в российском книгоиздании // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Филология. 2017. № 1. С. 181-187. EDN YLGGDT.

[6] **Маркова Д. Г.** Анализ вопроса экологичности в полиграфической промышленности // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2019. № 12. С. 582-584. EDN XVCDNK.

[7] **Варенникова Е. В.** Экологическая политика как форма организации экологически ориентированного предпринимательства // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2011. Т. 6, № 1. С. 60-67. EDN PAIIUX.

[8] **Metz, K., & Seadle, M.** (2012). Green publishing with green technologies. *Library Hi Tech*, *30*(3), 381–383. https://doi.org/10.1108/07378831211266528

[9] **Климова С. И., Фокина Л. В., Яковлева И. Ю.** Экологическое предпринимательство как вектор развития общества и экономики // Мир науки, культуры, образования. 2015. № 1 (50). С. 400-403. EDN TMHJRF.

[10] **Ершова Т. В., Гаффорова Е. Б., Коршенко А. И., Хамдамов Ж. Х.** Экологическое предпринимательство: сущность, российские особенности и разработка эффективных бизнес-моделей компаний по переработке отходов // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2015. № 4 (76). С. 65-80. EDN WAJUIF.

[11] **Новоселов С. Н.** Экологическое предпринимательство: сущность, особенности, пути развития // Инженерный вестник Дона. 2012. № 4-2 (23). С. 107. EDN PVJDKL.

[12] **Ершова Т. В.** Экологическое предпринимательство: основные направления и этапы развития исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2016. № 1. С. 66-90. EDN VYWLHT.

REFERENCES

[1] **Buzskaya, O. M.** (2020). Formation of an Eco-Oriented Worldview in Modern Media and Business Projects. In E. V. Barkova, & O. M. Buzskaya (Eds.) *Human Ecology and Problems of Digitalization of the Modern World* (pp. 53–57). Publishing house “KnoRus”. https://elibrary.ru/smnbui

[2] **Malkov, S. Yu., Bilyuga, S. E., & Vlasova, A. Yu.** (2018). Energy and Environmental Problems of Global Development: Experience of Quantitative Analysis. *Vek Globalizatsii*, (2), 72–88. https://doi.org/10.30884/vglob/2018.02.06

[3] **Barkov, A. V., & Grishina, Ya. S.** (2019). Methodological Approaches to Theoretical Construction of the Model of Legal Support for Environmental Entrepreneurship. *Methodological Problems of the Civil Law Researches*, (1), 115–134. https://elibrary.ru/ngcpqz

[4] **Gurevich, E. B.** (2004). Intellectual Publishing as Business (Sociological Approach). *News of Higher Educational Institutions. Problems of Printing and Publishing*, (1), 64–72. https://elibrary.ru/hvgeeh

[5] **Volkova, N. V.** (2017). Crowdfunding in the Russian Book Publishing. *Bulletin of Tver State University. Series: Philology*, (1), 181–187. https://elibrary.ru/ylggdt

[6] **Markova, D. G.** (2019). Ecological Analysis In The Polygraphic Industry. *News of Tula State University. Engineering Sciences*, (12), 582–584. https://elibrary.ru/xvcdnk

[7] **Varennikova, E. V.** (2011). Ecological Policy as a Form of Organization of the Ecologically Oriented Enterprise. *Pushkin Leningrad State University Journal*, *6*(1), 60–67. https://elibrary.ru/paiiux

[8] **Metz, K., & Seadle, M.** (2012). Green publishing with green technologies. *Library Hi Tech*, *30*(3), 381–383. https://doi.org/10.1108/07378831211266528

[9] **Klimova, S. I., Fokina, L. V., & Yakovleva, I. Yu.** (2015). Environmental Business as a Vector of the Society and the Economy

Development. *Mir Nauki, Kultury, Obrazovaniya*, (1), 400–403. https://elibrary.ru/tmhjrf

[10] **Ershova, T. V., Gafforova, E. B., Korshenko, A. I., & Khamdamov, Zh. Kh.** (2015). Ecological Entrepreneurship: The Nature, Peculiarities of Russia and the Development of Effective Business Models of Companies for Recycling. *The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, (4), 65–80. https://elibrary.ru/wajuif

[11] **Novoselov, S. N.** (2012). Ecological Entrepreneurship: Essence, Features, Development Ways. *Ingineering Journal of Don*, (4-2), 107. https://elibrary.ru/pvjdkl

[12] **Ershova, T. V.** (2016). Ecological Entrepreneurship: Main Trends and Stages of the Studies Development. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (1), 66–90. https://elibrary.ru/vywlht

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ланских Анна Владимировна – кандидат филологических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *доцент кафедры издательского дела, доцент кафедры филологии Специализированного учебно-научного центра* (620062, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); av.lanskikh@urfu.ru. ORCID: 0000-0002-2898-9944, SPIN: 9412-8460.

Шлентова Анастасия Артёмовна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина — *магистрант* (620062, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); anastasie.work@mail.ru. ORCID: 0009-0005-4304-1683.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Ланских А. В. – сбор и обработка данных, анализ данных, администрирование проекта, общее руководство, проверка достоверности, подготовка рукописи, доработка и редактирование; **Шлентова А. А.** – идеи и концепция, сбор и обработка данных.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Anna V. Lanskikh – Cand. Sci. (Philology), Associate Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *associate professor at the Department of Publishing, associate professor at the Department of Philology of the Specialized Educational and Research Center* (19, Mira St., Yekaterinburg, 620062, Russian Federation); av.lanskikh@urfu.ru. ORCID: 0000-0002-2898-9944, SPIN: 9412-8460.

Anastasia A. Shlentova – Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin — *master's degree student* (19, Mira St., Yekaterinburg, 620062, Russian Federation); anastasie.work@mail.ru. ORCID: 0009-0005-4304-1683.

AUTHORS' CONTRIBUTIONS

A. V. Lanskikh – data curation, formal analysis, project administration, supervision, validation, writing – original draft, writing – review & editing; **A. A. Shlentova** – conceptualization, data curation.

CONFLICT OF INTEREST

Authors declare no conflict of interest.

Научная статья

Рубрика: Культурология

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-87-94
EDN: XECVBP

ВАК: 5.10.2
ГРНТИ: 13.51.11, 28.23.01
УДК: 069:004.8(470.23-25)

Check for updates

БОЛЬШИЕ ЯЗЫКОВЫЕ МОДЕЛИ В МУЗЕЙНОЙ КОММУНИКАЦИИ: ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ И УСЛОВИЯ ВНЕДРЕНИЯ

Колотаев Ю. Ю.[1 2]
[1] Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, Санкт-Петербург)
[2] Государственный Эрмитаж (Россия, Санкт-Петербург)

АННОТАЦИЯ

Переход музейных институций в эпоху генеративного искусственного интеллекта характеризуется системной трансформацией: от репрезентации оцифрованных коллекций к динамическому взаимодействию в синтетической цифровой среде. В этих условиях остро актуализируется проблема адаптации традиционных стандартов музейной достоверности к стохастической природе больших языковых моделей (LLM). Целью работы является концептуальное осмысление трансформации музейной коммуникации, выявление эпистемологических вызовов алгоритмической генерации контекста или смыслов и описание механизмов сохранения институциональной авторитетности при интеграции нейросетевых инструментов в публичную сферу.

Исследование опирается на синтез институционального и коммуникационного подходов, позволяющих рассматривать музей не только как хранителя материального наследия, но и как активного медиатора в условиях нарастающего информационного шума. Эмпирическую базу составил анализ практической и образовательной повестки «Эрмитажной школы коммуникации» (г. Петрозаводск, сентябрь 2025 г.). Методология включала реконструкцию профессиональных компетенций, необходимых для работы в гибридной медиасреде, и оценку прикладных сценариев медиааналитики, реализуемых силами музейных специалистов с использованием доступных пользовательских ИИ-инструментов.

Установлено, что внедрение LLM неизбежно смещает фокус музейной работы с рутинного создания контента на его критическую верификацию, стратегическое планирование и управление смысловыми нарративами. Выявлено, что стохастическая природа моделей порождает риски смысловой неопределённости: утраты исторического контекста, тиражирования скрытых предубеждений и подмены фактологии вероятностными конструкциями. В то же время иллюстрируется высокая эффективность алгоритмов при решении задач медиааналитики, таких как кластеризация аудиторных запросов и выявление скрытых паттернов в неструктурированных массивах обратной связи. Ключевым фактором успешности становится не только технологическая мощность модели, но и качество исследовательского проектирования, закладываемого специалистом на этапе формирования запроса.

Полученные выводы указывают на необходимость пересмотра идеи о степени возможной автоматизации интеллектуального труда в сфере культуры. Предлагается подход к алгоритмам, при которой ИИ функционирует внутри ограниченных контуров верифицированных музейных данных. Обозначена потребность в инфраструктурной адаптации музеев, включающей создание защищенных цифровых корпусов, внедрение прозрачных протоколов маркировки синтетического контента и разработку этических принципов. Подчеркивается, что особым ресурсом в эпоху синтетической коммуникации остается критическое мышление и фундаментальная экспертиза музейного специалиста.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: музейная коммуникация, генеративный искусственный интеллект, большие языковые модели, цифровой музей, медиааналитика, медиатизация культуры, Эрмитаж, профессиональные компетенции

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Колотаев Ю. Ю. (2026). Большие языковые модели в музейной коммуникации: возможности, риски и условия внедрения. *Управление культурой*, *5*(3), 87–94. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-87-94

Статья поступила: 17.08.2026; принята: 21.09.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Колотаев Ю. Ю., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Research Article Rubric: Cultural Studies

LARGE LANGUAGE MODELS IN MUSEUM COMMUNICATION: OPPORTUNITIES, RISKS, AND IMPLEMENTATION REQUIREMENTS

Kolotaev Yu. Yu.[1 2]
[1] Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russian Federation)
[2] The State Hermitage Museum (Saint Petersburg, Russian Federation)

ABSTRACT

The transition of museum institutions into the era of generative artificial intelligence is characterized by systemic transformation, from the representation of digitized collections to dynamic interaction within a synthetic digital environment. Under these conditions, the challenge of adapting traditional standards of museum authenticity to the stochastic nature of large language models (LLMs) becomes particularly pressing. This study aims to develop a conceptual understanding of the transformation of museum communication, identify the epistemological challenges posed by the algorithmic generation of context and meaning, and describe mechanisms for preserving institutional authority as neural network–based tools are integrated into the public sphere.

The study draws on a synthesis of institutional and communication approaches, which makes it possible to consider the museum not only as a custodian of material heritage but also as an active mediator amid increasing information noise. The empirical basis of the study consists of an analysis of the practical and educational agenda of the Hermitage School of Communication, held in Petrozavodsk in September 2025. The methodology involved identifying the professional competencies required to work in a hybrid media environment and evaluating practical applications of media analytics carried out by museum professionals using readily available AI tools designed for end users.

The findings indicate that the adoption of LLMs inevitably shifts the focus of museum work away from routine content creation toward critical verification, strategic planning, and the management of meaning-making narratives. The stochastic nature of these models was found to give rise to risks of semantic uncertainty, including the loss of historical context, the reproduction of latent biases, and the substitution of factual information with probabilistic constructs. At the same time, the study illustrates the high effectiveness of algorithms in media analytics tasks, such as clustering audience inquiries and identifying latent patterns in unstructured feedback data. A key determinant of success is not only the model's technological capabilities but also the quality of research design established by the specialist when formulating the prompt.

The findings point to the need to reconsider assumptions about the extent to which intellectual work in the cultural sector can be automated. An approach is proposed in which AI operates within bounded environments of verified museum data. The need for museums to adapt their infrastructure is also highlighted, including the creation of secure digital corpora, the implementation of transparent protocols for labeling synthetic content, and the development of ethical principles. The study emphasizes that, in the era of synthetic communication, the critical thinking and in-depth expertise of museum professionals remain particularly valuable resources.

KEYWORDS: museum communication, generative artificial intelligence, large language models, digital museum, media analytics, mediatization of culture, Hermitage Museum, professional competencies

FOR CITATION: Kolotaev, Yu. Yu. (2026). Large Language Models in Museum Communication: Opportunities, Risks, and Implementation Requirements. *Managing of Culture*, *5*(3), 87–94. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-87-94

Article received: 08/17/2026; accepted: 09/21/2026; published: 11/09/2026.

Введение

Цифровая трансформация музеев первоначально развивалась преимущественно через оцифровку фондов, создание электронных каталогов, виртуальных выставок и онлайн-ресурсов для посетителей [1]. Распространение генеративного искусственного интеллекта, в том числе больших языковых моделей (LLM), обозначило наступление качественно нового этапа. Цифровая среда трансформировалась из пользовательской инфраструктуры в «синтетическую» [2]. Подобная инфраструктура формирует запрос на гибридную коммуникацию между музеем и аудиторией, в рамках которой накопленные музеем данные становятся источником для комплексного и зачастую «нечеловеческого» (а точнее – агентного) взаимодействия. Подобные перемены, с одной стороны, заставляют внимательнее оценивать собственное цифровое присутствие, с другой, – ставят

вопрос о корректности интерпретации в рамках LLM открытых данных.

В наиболее общем виде LLM (такие как ChatGPT, DeepSeek, Yandex GPT и др.) способны поддерживать диалог на естественном языке и обрабатывать колоссальные объёмы текстовых массивов. Для музеев это открывает возможности интеллектуального поиска, адаптации описаний коллекций для разных групп посетителей, многоязычного сопровождения и разработки персонализированного контента. Однако подобное применение нуждается в осмысленном и квалифицированном подходе, позволяющем получать не просто «правдоподобный», а верифицированный результат.

Использование LLM в культурной сфере не является сугубо техническим вопросом. Алгоритмически сгенерированный текст может быть формально убедительным, но содержательно недостоверным, воспроизводить стереотипы, упрощать историко-культурный контекст и создавать ложное впечатление об институционально подтверждённом характере информации. Поэтому фундаментальной проблемой для профессионального сообщества становится определение границ и условий, при которых генеративный ИИ может усиливать, а не ослаблять музейную миссию по сохранению и исследованию культурного наследия.

Цель статьи — оценить возможности и риски использования LLM в музейной коммуникации и предложить принципы ответственного внедрения ИИ в институциональную практику. Успешность подобной деятельности во многом зависит от таких параметров, как согласованность музейной коммуникации в цифровой среде с учётом этических, правовых и эпистемологических рисков [3, 4]. В рамках работы проанализирован кейс «Эрмитажной школы коммуникации» как пример профессионального освоения новых медиа и генеративного ИИ. Исходя из этого опыта, в статье сформулированы практические рекомендации.

Материалы и методы

Коммуникационные функции музеев. Музей в XXI веке является одним из ключевых институтов формирования культурного знания. Наравне с хранением и экспонированием, музейные предметы получают публичное значение через медийный след [5]. Он формируется благодаря существованию предметов в информационном пространстве через процессы атрибуции, научного описания, включения в исторический и художественный контекст, кураторские интерпретации и разнообразные форматы представления аудитории.

В цифровой среде посредническая функция музея усложняется. Потенциальный посетитель взаимодействует не столько с экспонатом или экспозицией, сколько с цифровым посредником (мобильным приложением, поисковой системой, социальной сетью, мультимедийным проектом). Соответственно, технологическая инфраструктура становится частью механизма репрезентации культурного наследия [6].

LLM способны включаться в эту инфраструктуру в качестве диалогового интерфейса. В такой роли языковые модели могут работать как со стороны потенциального посетителя (поиск информации о музее, выставках, билетах), так и со стороны сотрудника (написание информационных материалов, обработка реакции посетителей). Вместе с тем LLM не являются нейтральным каналом передачи существующего знания. Качество ответа зависит от корпуса данных, системы внутренних «весов», логики поискового механизма (генерации с дополненной выборкой, также RAG), модераторских ограничений и экспертизы пользователя LLM [7]. Следовательно, вопрос об использовании LLM неизбежно связан с сохранением достоверности, контекстуальности и авторитетности, в том числе и через призму музейной коммуникации.

Направления применения LLM. Пользовательский опыт посетителей при взаимодействии с языковыми моделями с музейной точки зрения зависит от трёх переменных: качества запроса пользователя, дизайна модели и её интерфейса, а также представленности релевантных музейных данных в сети или обучающей выборке. Помимо последнего компонента, этот сегмент взаимодействия LLM и музеев во многом является опосредованным, а значит трудноконтролируемым для культурной институции.

Однако важной частью музейного взаимодействия с ИИ является повседневный опыт его сотрудников. Именно эта часть, при условии роста экспертизы сотрудников, является наиболее контролируемой и полезной с точки зрения адаптации к новым цифровым реалиям. Использование LLM в музее может быть ориентировано на несколько функциональных задач.

Во-первых, языковые модели могут обеспечивать интеллектуальный поиск по цифровым коллекциям, перемещая этот процесс из области частной экспертизы в поле статистически значимых результатов [8, с. 1518]. В отличие от традиционного поиска по заранее заданным полям, пользователь получает возможность формулировать запросы на естественном языке, что позволяет получать усреднённое представление данных. Такая модель особенно полезна для пользователей из коммуникационных подразделений, не знакомых со всей структурой музейного каталога, конкретных коллекций или их спецификой.

В таких сценариях требуется процесс «дообучения» модели на музейных данных. Основная сложность возникает в связи с правом и желанием применять внутреннюю информацию о предметах для обработки сторонними проприетарными решениями [9]. В таком случае ответственным является либо использование защищённого цифрового контура музея (запуск локальных версий языковых моделей), либо применение открытых, нечувствительных для обработки данных [10].

Во-вторых, LLM способны поддерживать многоязычную коммуникацию. Речь идёт не только о машинном переводе описаний, но и об адаптации текста

с учётом уровня подготовки и культурного контекста аудитории. Например, единый научный текст о предмете может быть преобразован в краткое пояснение для школьника, справку для иностранного посетителя или более развёрнутый аналитический материал для исследователя [11]. При этом любой автоматически сформированный текст должен проходить экспертную проверку, особенно в вопросах атрибуции, датировки, авторства и исторической интерпретации.

В этом контексте активно обсуждаемой областью применения языковых моделей является создание музейных цифровых ассистентов [12]. Они могут агрегировать информацию о расположении экспонатов, тематике выставок, доступных программах и базовых сведениях о предметах. Эффективность такого ассистента возрастает, если его ответы основаны на закрытом корпусе верифицированных музейных данных, а не на общих знаниях открытой языковой модели.

В-третьих, генеративные инструменты могут использоваться во внутренней работе музея, в задачах, не связанных с фондовой, атрибуционной и научно-исследовательской деятельностью: для предварительной классификации документов, подготовки черновиков служебных текстов, проектирования образовательных и экскурсионных маршрутов и обработки любых иных больших текстовых массивов. В таком сценарии ИИ не заменяет экспертизу сотрудника, а создаёт дополнительный уровень информационной доступности и персонализации рабочих процессов.

Отдельно в этом контексте выделяется работа по анализу медиа, в том числе по выстраиванию целостного цифрового присутствия, опирающегося на данные о реальной аудитории [13]. Использование языковых моделей в целях сегментации аудитории, выработки контекстуальной контент-стратегии, прогнозирования и адаптивного позиционирования позволяет принимать решения, основанные на статистических закономерностях, а не на частных предположениях. В такой рабочей среде играют решающую роль рабочие данные, которые включают, в том числе, внешние цифровые данные:

- активность в соцсетях (лайки, репосты, комментарии, хэштеги);
- посещаемость сайта (Google Analytics, Яндекс. Метрика);
- отзывы в агрегаторах (TripAdvisor, Google Maps, «Яндекс.Карты»);
- упоминания в СМИ и блогах.

Сочетание грамотно подобранных данных с уместными аналитическими сценариями позволяет находить нетривиальные объяснения социальной реакции на музейную деятельность. В число уместных аналитических сценариев входит анализ тональности, упрощённое тематическое моделирование и нарративный анализ. При достаточном уровне описания метода эти сценарии позволяют получать, хотя и с опутствующей погрешностью, системный взгляд на цифровой след музея и его посетителей.

Риски и ограничения. Многообещающий потенциал LLM остаётся во многом ограниченным рисками, сосредоточенными как в несовершенстве дизайна моделей или исходных данных, так и в неграмотном использовании или понимании работы моделей. Частым сценарием является принцип, при котором для решения нецелевых задач пользователь обращается к LLM без учёта ключевых рисков и принципов работы.

Основным эпистемологическим риском остаётся возможность генерации недостоверных сведений. Большая языковая модель создаёт ответ на основе статистических закономерностей языкового материала (текст для модели представлен как математический вектор), а не в результате самостоятельной проверки фактов. Поэтому LLM может приписать предмету неверное происхождение, неправильного автора либо выдать несуществующую публикацию за источник.

Этот феномен не является в буквальном смысле «ложью», часто вызывающей пользовательскую фрустрацию. Суть ошибок или галлюцинаций заключается в стохастическом (вероятностном) подборе наиболее уместных языковых сочетаний, определяемых на основе обучающих данных. В музейном контексте подобные проблемы могут возникать из-за отсутствия релевантных сведений в сети, которые LLM может собрать.

Другим важным риском является деконтекстуализация информации, в том числе культурного наследия [4]. Значение музейного предмета не исчерпывается его внешним описанием или короткой исторической справкой. Оно связано с происхождением вещи, историей её бытования, местом в коллекции, практиками реставрации, исследованиями, дискуссиями об атрибуции и культурной памятью. Автоматически созданный текст может сгладить неопределённость, исключить научную дискуссию и представить сложный предмет как набор однозначных фактов.

Большим вызовом LLM выступает и так называемая «алгоритмическая предвзятость» [14]. Модели могут воспроизводить дисбалансы, присутствующие в обучающих данных: доминирование отдельных языков, национальных традиций, исторических канонов и интерпретационных перспектив. Этот процесс связан с наличием «точек отсечения» знания и контекста, возникающих в связи с характером запроса и обрабатываемого массива информации. Кроме того, любая модель ограничивает длину контекста, выражаемого в «токенах», которая зависит, в частности, от тарифа доступа к LLM. Поэтому важно учитывать при подготовке запросов к языковой модели, что алгоритмическая предвзятость формируется из изначального несовпадения объема данных с запрашиваемым результатом.

Отдельным блоком, пронизывающим всю отрасль ИИ, выступают проблемы с авторским правом, правами на изображения и защитой персональных данных. Использование текстов, фотографий, цифровых копий предметов и пользовательских данных должно иметь понятное правовое основание. При создании

персонализированных рекомендаций требуется также определить, какие сведения собираются, как долго хранятся и могут ли передаваться внешним технологическим поставщикам.

Результаты

Обширность обозначенных проблем, а также необходимость интегрировать работу с LLM в музейную рутину создаёт важные предпосылки для обмена опытом. Накопленные в ходе аналитической работы знания каждого из музеев нуждаются в осмыслении и обсуждении. Именно в этом русле развиваются коммуникационные проекты Государственного Эрмитажа.

В 2025 году Эрмитаж при участии Союза музеев России запустил проект «Эрмитажная школа коммуникации»[1]. Ключевой миссией проекта стала дискуссия об изменении медиасреды культурных учреждений, обмен опытом между музеями разных регионов страны, создание и освоение эффективных инструментов коммуникации во всех областях музейной работы. Первые занятия школы прошли в Петрозаводске 16–17 сентября 2025 года в рамках Дней Эрмитажа (рис. 1).

Программа школы была ориентирована на обсуждение взаимодействия музеев со средствами массовой информации, новыми медиа и синтетическими системами. Важной особенностью стало включение в повестку генеративного искусственного интеллекта как инструмента аналитической работы. Программа включала лекции и семинары для сотрудников учреждений культуры, отвечающих за связи с общественностью, работу со СМИ и социальными сетями, а также представителей образовательной среды и будущих журналистов.

Эрмитажная школа коммуникации может быть рассмотрена как образовательный и методический кейс подготовки музейных специалистов к работе в гибридной медиасреде (табл. 1). Её содержание строилось на выработке принципов принятия обоснованных коммуникационных решений, поддерживаемых навыком использования LLM.

Исходной точкой обучения был образ музея в условиях «цифрового шума», где культурные институции активно конкурируют за внимание и смыслы аудитории. Школа сфокусировалась на связанном наборе компетенций: понимании цифровой среды, работе с данными, использовании генеративного ИИ для медиааналитики, критической проверке алгоритмических выводов и выстраивании стратегического нарратива музея.

Важная часть программы была посвящена генеративному ИИ как инструменту медиааналитики. Ключевой тезис состоял в том, что модель является «знающим, но ограниченным помощником». Участникам предлагалось рассматривать промпт (то есть запрос к модели) как форму исследовательского проектирования. При таком подходе качество результата зависит от того, насколько точно заданы роль модели, контекст работы, корпус данных, исследовательская задача, параметры классификации, формат результата и ограничения на интерпретацию.

Практическая формула работы с LLM строилась по модели: роль – контекст – задача – формат выдачи – ограничения – проверка. Например, модель могла получать роль медианалитика или PR-специалиста, работать только с переданным корпусом комментариев и выдавать таблицу с указанием тематической категории, подтверждающим фрагментом текста и оценкой уверенности классификации.

В рамках школы были сформулированы пять прикладных сценариев использования генеративного ИИ в музейной медиааналитике:

- *Автоматическое резюмирование отзывов посетителей.* LLM может агрегировать большие массивы комментариев с картографических сервисов и агрегаторов, выделяя повторяющиеся положительные и отрицательные оценки.
- *Анализ медиапокрытия.* Модель может обрабатывать публикации СМИ и блогов, выявляя контексты упоминания музея, доминирующие нарративы и потенциальные репутационные риски.
- *Выявление скрытых аудиторных трендов.* На основе разрозненных отзывов и комментариев можно обнаруживать устойчивые или растущие запросы.
- *Формирование кластеров типичных посетителей.* Генеративная модель может выделять условные сегменты аудитории.
- *Предварительное моделирование фокус-групп.* На основе реальных данных модель способна имитировать возможные реакции разных аудиторных сегментов на проект выставки или коммуникационную кампанию. Однако этот инструмент должен применяться только для предварительной проверки гипотез, а не в качестве замены реальных фокус-групп и полевых исследований.

[1] Дни Эрмитажа в Петрозаводске. Эрмитажная школа коммуникации // Новости Эрмитажа. 18 сентября 2026 г. URL: https://www.hermitagemuseum.org/news/news_289_25.



© Фото: Ю.Ю. Колотаев, 2026

Источник: Государственный Эрмитаж

Рис. 1. Лекция ведущего специалиста по связям с общественностью Е. Гиндиной

Таблица 1 — Структура и содержание обучения в рамках «Эрмитажной школы коммуникации»

Направление	Содержание обучения	Практическое значение
Цифровая медиасреда	Анализ специфики новых, старых и синтетических медиа; риски эхо-камер, перформативного участия, фейков и эмоционального фрейминга	Помогает музею выстраивать коммуникацию с учётом платформенной логики и репутационных угроз
Музейная медиааналитика	Использование статистики посещаемости, сайта, социальных сетей, отзывов, СМИ, блогов, опросов и интервью	Позволяет принимать решения на основе данных, а не предположений
Анализ аудитории	Измерение вовлечённости, конверсии, посещаемости, медиаповестки, тематических интересов и ассоциативного образа музея	Создаёт основу для сегментации аудитории и адаптации контента
Генеративный ИИ	Работа с LLM как с «помощником»: структурирование, первичная обработка и интерпретация текстовых данных	Ускоряет аналитическую работу, но не заменяет специалиста
Формирование промптов	Формулировка роли модели, контекста, задачи, ограничений, формата вывода и критериев обоснования	Превращает запрос к модели в воспроизводимое техническое задание анализа
Валидация	Ручная разметка, проверка контрпримеров, тестирование разных формулировок, документация промптов и версий моделей	Снижает риск галлюцинаций, предвзятости и методологических ошибок
Стратегическая коммуникация	Связь аналитики с миссией, ценностями и позиционированием музея	Помогает выстраивать долгосрочный нарратив, а не только план публикаций

Существенным результатом школы было формирование критической методической культуры работы с ИИ. Участникам объяснялось, что нейросеть не «делает работу за человека»: она может ускорять предобработку, разметку и поиск паттернов, но аналитик сохраняет ответственность за постановку вопроса, выбор категорий, интерпретацию результатов и формулировку итоговых выводов.

В качестве правил безопасного составления промптов были предложены ясность задачи, описание источника и периода данных, нейтральность формулировок, последовательное уточнение запроса, строго заданная структура результата, требование обоснований и явное ограничение корпуса. В частности, модели следует предписывать опираться только на предоставленные тексты и избегать спекулятивных выводов, что, однако, требует в каждом случае перепроверки на ручной выборке.

Отдельно разбиралась обработка неструктурированных цифровых данных. Например, отзывы или новостные сообщения должны быть очищены от рекламного шума, нормализованы, сгруппированы по темам и переведены в структурированные форматы (к примеру, CSV или JSON). При этом подчёркивалось, что структурирование также является фильтрацией. Часть информации неизбежно оказывается за пределами выбранных категорий.

Таким образом, школа переводила разговор об ИИ из плоскости технологического оптимизма в плоскость профессиональной ответственности. Генеративная модель рассматривалась как средство поддержки аналитика. При этом акцент делался на доступных языковых моделях, открытых для использования, в том числе с учётом отсутствия финансовых затрат. Такая постановка задачи была выбрана для демонстрации доступности технологии для применения в рамках любого учреждения вне зависимости от его кадровых и организационных возможностей.

Эрмитажная школа коммуникации может быть интерпретирована как пример институционального ответа музея на усложнение цифровой медиасреды. Её программа соединяет медиаграмотность, аналитику данных, практики использования генеративного ИИ и стратегическое коммуникационное планирование.

Принципиальное значение кейса состоит в том, что LLM предлагается использовать для первичной обработки больших массивов обратной связи, выявления тем и паттернов, сегментации аудитории и проверки коммуникационных гипотез. Окончательная интерпретация данных, оценка рисков и выработка стратегических решений остаются за музейным специалистом. Медиааналитика и генеративный ИИ ценны постольку, поскольку они помогают формировать сообщения, релевантные для аудитории, верифицируемые данными и согласованные с культурной ответственностью институции.

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты показывают, что потенциал LLM в музейной коммуникации состоит прежде всего в расширении доступа к культурному знанию. Языковые модели могут снизить барьеры, возникающие из-за сложности профессионального языка, недостаточного знания иностранного языка, ограниченного времени или отсутствия предварительной подготовки. Но доступность не должна достигаться за счёт упрощения, искажения либо утраты научного и аналитического контекста.

Наиболее продуктивной представляется гибридная модель внедрения. В её рамках языковая модель не получает неограниченного права на интерпретацию музейного наследия, а действует внутри специально подготовленной базы знаний. Такая система может использовать механизм поиска по верифицированным источникам, сопровождать ответы ссылками на данные, научные описания или выставочные материалы, а в случае недостатка данных – прямо сообщать пользователю об отсутствии подтверждённой информации.

Для музеев и других организаций культуры можно сформулировать следующие рекомендации:

1. Создавать и поддерживать верифицированные цифровые корпуса музейных данных, на которые будут опираться ИИ-сервисы;

2. Разграничивать автоматизированные справочные функции и экспертную интерпретацию, не делегируя модели окончательные решения;

3. Маркировать ответы, тексты и изображения, созданные с применением генеративного ИИ;

4. Вводить многоуровневую редакторскую проверку для публично доступных материалов;

5. Разрабатывать внутренние регламенты по использованию ИИ, включающие требования к достоверности, авторскому праву, защите персональных данных и этическим ограничениям;

6. Развивать программы повышения квалификации для сотрудников, в которых технологические навыки сочетаются с медиаграмотностью, пониманием музейной миссии и принципов научной коммуникации;

7. Проводить оценку эффективности цифровых сервисов не только по количеству обращений, но и по показателям достоверности, удовлетворённости, доступности и качества результата.

Кейс Эрмитажной школы коммуникации показывает, что образовательные инициативы способны стать важной организационной формой адаптации музеев к генеративному ИИ. Их задача состоит не в популяризации технологии как самоцели, а в выработке профессионального языка, критериев качества и моделей ответственного использования цифровых систем в публичной сфере культуры.

Заключение

Большие языковые модели открывают для музеев новые возможности в коммуникационной сфере. Их использование способно сделать музейное знание более доступным и повысить качество цифрового образа музея.

Одновременно генеративный ИИ создаёт риски, связанные с недостоверностью содержания, потерей исторического и культурного контекста, алгоритмической предвзятостью, правовыми ограничениями и размыванием экспертной ответственности. Поэтому внедрение LLM должно опираться на проверенные музейные данные, прозрачные правила использования, обязательный контроль специалистов и постоянную оценку качества генерируемых ответов.

Опыт Эрмитажной школы коммуникации подтверждает, что вопросы использования генеративного ИИ уже становятся частью профессиональной повестки культурных институций. Музей будущего нуждается не столько в самих новых технологиях, сколько в сотрудниках, способных критически, этично и содержательно управлять их применением.

Источники

[1] **Шаховалова Е. Г., Шаховалов Н. Н.** Виртуальные выставки как актуальная форма музейной коммуникации // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2021. Т. 40, № 3. С. 358-367. DOI 10.52575/2712-7451-2021-40-3-358-367. EDN CXVHAP.

[2] **Мельников М. Д.** Возможности и ограничения синтетических медиа в производстве контента // Медиа: теория и практика. 2025. Т. 3, № 1. С. 18-23. DOI 10.65324/mtp018. EDN OTNYUT.

[3] **Харитонова Ю. С., Савина В. С., Паньини Ф.** Предвзятость алгоритмов искусственного интеллекта: вопросы этики и права // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2021. № 53. С. 488-515. DOI 10.17072/1995-4190-2021-53-488-515. EDN EUKCPY.

[4] **Arantes, P.** (2025). Museums in Dispute: Artificial Intelligence, Digital Culture, and Critical Curation. *Arts*, *14*(3), 65. https://doi.org/10.3390/arts14030065

[5] **Ершова Д. Е.** Новая музейная коммуникация в пространстве сетевой культуры // Общество: философия, история, культура. 2017. № 12. С. 181-184. DOI 10.24158/fik.2017.12.41. EDN ZWQMDB.

[6] **Лапин Е. С., Полякова Е. А., Пичкурова И. А.** Научно-информационный потенциал музея в контексте цифровизации // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 61. С. 72-81. DOI 10.31773/2078-1768-2022-61-72-81. EDN BHIZYN.

[7] **Колотаев Ю. Ю., Базлуцкая М. М.** Возможности и ограничения научного использования LLM: первичный анализ данных, проблемы предвзятости и валидация // Россия и мир: научный диалог. 2026. № 1 (19). С. 43-62. DOI 10.53658/rw2026-4-1(19)-43-62. EDN OALJRB.

[8] **Колесник М. А., Омелик А. А.** Внедрение технологий искусственного интеллекта в деятельность современных музеев // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2024. Т. 17, № 8. С. 1514-1524. EDN YIPQQR.

[9] **Казанцев Д. А.** Авторские права на результаты деятельности искусственного интеллекта и способы их защиты // Journal of Digital Technologies and Law. 2023. Т. 1, № 4. С. 909-931. DOI 10.21202/jdtl.2023.39. EDN PHBNKI.

[10] **Архиереев Н. В.** Правовой режим данных, сгенерированных искусственным интеллектом // Правовое государство: теория и практика. 2026. № 1 (83). С. 215-225. DOI 10.33184/pravgos-2026.1.22. EDN VXOGSA.

[11] **Никуличева А. А., Вахитова Р. Р.** Влияние цифровизации на развитие музейной коммуникации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3, № 5. С. 297-302. DOI 10.54158/27132838_2022_3_5_297. EDN XKOIVP.

[12] **Фролова А. С., Балашова Е. В., Куран М. С., Моргачев К. П.** Самообучаемые нейронные сети на службе современного музея: возможности и проблемы применения // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2025. № 58. С. 246-262. DOI 10.17223/22220836/58/21. EDN XMNVYY.

[13] **Арканникова М. С.** Стратегические коммуникации музейных институций // Коммуникология. 2022. Т. 10, № 4. С. 35-47. DOI 10.21453/2311-3065-2022-10-4-35-47. EDN HFSAQP.

[14] **Смирнова А. И.** Предвзятость как проблема алгоритмов ИИ: этические аспекты // Философия и общество. 2023. № 3 (108). С. 118-126. DOI 10.30884/jfio/2023.03.07. EDN VNZKTC.

REFERENCES

[1] **Shakhovalov, E. G., & Shakhovalov, N. N.** (2021). Virtual Exhibitions as an Actual Form of Museum Communication. *Issues in Journalism, Education, Linguistics*, *40*(3), 358–367. https://doi.org/10.52575/2712-7451-2021-40-3-358-367

[2] **Melnikov, M. D.** (2025). Opportunities and Limitations of Synthetic Media in the Production of Content. *Media: Theory and Practice*, *3*(1), 18–23. https://doi.org/10.65324/mtp018

[3] **Kharitonova, Yu. S., Savina, V. S., & Pagnini, F.** (2021). Artificial Intelligence's Algorithmic Bias: Ethical and Legal Issues. *Vestnik Permskogo Universiteta. Yuridicheskie Nauki*, (53), 488–515. https://doi.org/10.17072/1995-4190-2021-53-488-515

[4] **Arantes, P.** (2025). Museums in Dispute: Artificial Intelligence, Digital Culture, and Critical Curation. *Arts*, *14*(3), 65. https://doi.org/10.3390/arts14030065

[5] **Ershova, D. E.** (2017). Modern Museum Communication in the Space of Network Culture. *Society: Philosophy, History, Culture*, (12), 181–184. https://doi.org/10.24158/fik.2017.12.41

[6] **Lapin, E. S., Polyakova, E. A., & Pichkurova, I. A.** (2022). Scientific and Information Potential of the Museum in the Context Digitalization. *Bulletin of Kemerovo State University of Culture and Art*, (61), 72–81. https://doi.org/10.31773/2078-1768-2022-61-72-81

[7] **Kolotaev, Yu. Yu., & Bazlutskaya, M. M.** (2026). Capabilities and Limitations in Scientific Application of LLMs: Preliminary Data Analysis, Bias, and Validation. *Russia & World: Scientific Dialogue*, (1), 43–62. https://doi.org/10.53658/rw2026-4-1(19)-43-62

[8] **Kolesnik, M. A., & Omelik, A. A.** (2024). Introduction of Artificial Intelligence Technologies into the Activities of Modern Museums. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, *17*(8), 1514–1524. https://elibrary.ru/yipqqr

[9] **Kazantsev, D. A.** (2023). Copyrights to the Results of Artificial Intelligence Activity and Means of Their Protection. *Journal of Digital Technologies and Law*, *1*(4), 909–931. https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.39

[10] **Arkhiereev, N. V.** (2026). Legal Regime of AI-Generated Data. *The Rule-of-Law State: Theory and Practice*, (1), 215–225. https://doi.org/10.33184/pravgos-2026.1.22

[11] **Nikulicheva, A. A., & Vakhitova, R. R.** (2022). The Impact of Digitalization on the Development of Museum Communication. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*, *3*(5), 297–302. https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_5_297

[12] **Frolova, A. S., Balashova, E. V., Kuran, M. S., & Morgachev, K. P.** (2025). Self-Learning Neural Networks at a Modern Museum's Service: Possibilities and Problems of Application. *Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History*, (58), 246–262. https://doi.org/10.17223/22220836/58/21

[13] **Arkannikova, M. S.** (2022). Strategic Communications of Museum Institutions. *Communicology*, *10*(4), 35–47. https://doi.org/10.21453/2311-3065-2022-10-4-35-47

[14] **Smirnova, A. I.** (2023). Bias as a Problem with AI Algorithms: Ethical Aspects. *Philosophy and Society*, (3), 118–126. https://doi.org/10.30884/jfio/2023.03.07

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Колотаев Юрий Юрьевич – кандидат политических наук; Санкт-Петербургский государственный университет — *старший преподаватель кафедры европейских исследований* (199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская набережная, 7/9); Государственный Эрмитаж — *сотрудник отдела межмузейных коммуникаций* (190000, Россия, Санкт-Петербург, Дворцовая набережная, 34); yury.kolotaev@mail.ru. ORCID: 0000-0001-8372-1193, Scopus ID: 57217228769, Researcher ID: GWU-6861-2022, SPIN: 5718-1117.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Колотаев Ю. Ю. – идеи и концепция, сбор и обработка данных, анализ данных, проведение исследования, разработка методики, обеспечение ресурсами, программное обеспечение, общее руководство, проверка достоверности, визуализация, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Yury Yu. Kolotaev – Cand. Sci. (Politics); Saint Petersburg State University — *assistant professor of the Department of European Studies* (7-9, Universitetskaya Embankment, Saint Petersburg, 199034, Russian Federation); The State Hermitage Museum — *employee of the Inter-Museum Communications Department* (34, Dvortsovaya Embankment, Saint Petersburg, 190000, Russian Federation); yury.kolotaev@mail.ru. ORCID: 0000-0001-8372-1193, Scopus ID: 57217228769, Researcher ID: GWU-6861-2022, SPIN: 5718-1117.

AUTHOR'S CONTRIBUTIONS

Yu. Yu. Kolotaev – conceptualization, data curation, formal analysis, investigation, methodology, resources, software, supervision, validation, visualization, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.

Рецензия

Рубрика: Книжные обзоры

DOI: 10.70202/2949-074X-2026-5-3-95-100
EDN: YBNDZW

ВАК: 5.10.1
ГРНТИ: 13.11.25, 13.15.55
УДК: 304.4

Check for updates

КУЛЬТУРНАЯ ПОЛИТИКА И ГОРОДСКИЕ СТРАТЕГИИ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ: РЕЦЕНЗИЯ НА КУРС ЛЕКЦИЙ М. Б. ГНЕДОВСКОГО «КУЛЬТУРНЫЕ СТРАТЕГИИ» (2025)

Трофимова Е. Е.[1]
[1] Екатеринбургская академия современного искусства (Россия, Екатеринбург)

АННОТАЦИЯ

Актуальность изучения культурных стратегий определяется трансформацией отношений государства и культуры, развитием креативных индустрий и необходимостью подготовки специалистов, способных анализировать культурную политику на разных уровнях управления. Курс лекций М. Б. Гнедовского – вклад в осмысление этих процессов и их практическое освоение.

Выделены 3 управленческих принципа в области культуры и искусства: понимание политической конъюнктуры и использование ее возможностей для достижения целей; формирование представления о культурной политике, ее направлениях и задачах; проведение исследовательской и экспертной работы, результаты которой становятся основанием управленческих решений. В пособии представлены вопросы, позволяющие характеризовать субъект, масштаб, отраслевую принадлежность, цели, инструменты, временные рамки и результаты культурной политики.

Гнедовский М.Б. описывает 4 исторические модели государственной культурной политики. Унитарная модель предполагает формирование единой культурной нормы и государственное регулирование; плюралистическая признает многообразие культурных групп, их автономию и участие публики; инструментальная использует культуру для достижения социальных и экономических целей; инновационная, или креативная, связывает культурный потенциал с развитием территорий, творческими индустриями и междисциплинарной кооперацией. Автор рассматривает позиции государства по отношению к культуре (посредник, покровитель, архитектор и инженер).

Термин «культурная политика» раскрывается в трех значениях – как решение внутренних проблем культурной деятельности; как использование культуры для достижения целей за пределами культурной сферы; как воздействие политики иных сфер на культуру и ее ответная реакция. Практическую значимость пособия усиливают разграничение культурной политики и культурного менеджмента, анализ городских стратегий и культурных кластеров.

Вместе с тем следует отметить европоцентричность изложения и устаревшие данные о российских практиках культуры, ограничивающие применение подходов без учета изменений последних лет. Курс лекций пригодится преподавателям, студентам, исследователям культурной политики, руководителям органов управления культурой и учреждений культуры и искусства независимо от формы собственности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: культурная политика и стратегии, унитарная модель культурной политики, плюралистическая модель культурной политики, инструментальная модель культурной политики, креативная модель культурной политики, культурная политика городов, креативные кластеры, трансформация культурной политики России

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Трофимова Е. Е. (2026). Культурная политика и городские стратегии в постиндустриальную эпоху: рецензия на курс лекций М. Б. Гнедовского «Культурные стратегии» (2025). *Управление культурой*, *5*(3), 95–100. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-95-100

Рецензия поступила: 07.09.2026; принята: 13.10.2026; опубликована: 09.11.2026.

© Трофимова Е. Е., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which allows to share the article (copy and redistribute it) and to adapt the article (remix, transform, and build upon it) in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

Critic Notice Rubric: Book Reviews

CULTURAL POLICY AND URBAN STRATEGIES IN THE POSTINDUSTRIAL ERA: A REVIEW OF M. B. GNEDOVSKY'S LECTURE SERIES "CULTURAL STRATEGIES" (2025)

Trofimova E. E.[1]
[1] Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russian Federation)

ABSTRACT

The relevance of studying cultural strategies stems from the transformation of relations between the state and culture, the development of the creative industries, and the need to train professionals capable of analyzing cultural policy at different levels of governance. M. B. Gnedovsky's lecture series contributes to understanding these processes and exploring their practical applications.

Three management principles in the field of culture and the arts are identified: understanding the political climate and leveraging the opportunities it presents to achieve specific goals; developing an understanding of cultural policy, including its areas of focus and objectives; and conducting research and expert analysis to inform management decisions. The course materials present a set of questions for characterizing cultural policy in terms of its actors, scale, sectoral scope, objectives, instruments, time frame, and outcomes.

Gnedovsky outlines four historical models of state cultural policy. The unitary model involves establishing a unified cultural norm and state regulation; the pluralistic model recognizes the diversity of cultural groups, their autonomy, and public participation; the instrumental model uses culture to achieve social and economic objectives; and the innovative, or creative, model links cultural potential to regional development, the creative industries, and interdisciplinary collaboration. The author also examines the state's roles in relation to culture: mediator, patron, architect, and engineer.

The term cultural policy is discussed in three senses: as addressing internal challenges within cultural activities; as using culture to achieve objectives beyond the cultural sphere; and as the impact of policies in other fields on culture and culture's response to that impact. The practical value of the course materials is further enhanced by their distinction between cultural policy and cultural management and their analysis of urban strategies and cultural clusters.

At the same time, the review notes the Eurocentric perspective of the presentation and the outdated information on cultural practices in Russia, which limits the applicability of the approaches discussed unless recent developments are taken into account. The lecture series will be useful to faculty members, students, researchers in cultural policy, administrators responsible for cultural affairs, and managers of cultural and arts institutions, regardless of ownership.

KEYWORDS: cultural policy and strategies, unitary model of cultural policy, pluralistic model of cultural policy, instrumental model of cultural policy, creative model of cultural policy, cultural policy of cities, creative clusters, transformation of cultural policy in Russia

FOR CITATION: Trofimova, E. E. (2026). Cultural Policy and Urban Strategies in the Postindustrial Era: A Review of M. B. Gnedovsky's Lecture Series "Cultural Strategies" (2025). *Managing of Culture*, *5*(3), 95–100. https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-3-95-100

Notice received: 09/07/2026; accepted: 10/13/2026; published: 11/09/2026.

Изучение культурных стратегий на современном этапе развития цивилизации в целом, а также российского общества, в частности, остаётся крайне актуальным по ряду причин, связанных с глобальными вызовами, трансформацией общества и государственной политикой в сфере культуры. К современным тенденциям в формировании и развитии культурных стратегий можно отнести геополитические трансформации и социокультурные угрозы, глобализацию и диверсификацию культуры, цифровизацию и модернизацию культуры, сохранение этнокультурного многообразия, укрепление государственного суверенитета и цивилизационной самобытности, интеграцию новых регионов в российское культурно-гуманитарное пространство, развитие креативных индустрий и поддержку творческой самореализации, противодействие экстремизму и формирование гражданского самосознания. Все эти процессы в той или иной степени отражаются в учебных и монографических текстах, предназначенных для профессионального

образования в области культуры и искусства. Представляем обзор курса лекций «Культурные стратегии» Михаила Борисовича Гнедовского, международного эксперта по вопросам культуры и культурного наследия, бывшего руководителя Фонда «Институт культурной политики», преподавателя «Шанинки», специалиста в области креативных индустрий.

Сегодня подготовка специалистов в области управления сферой культуры, учреждений культуры и искусства, развития креативных индустрий, иных творческих направлений невозможна без знания и понимания глубинных процессов формирования культурной политики различных субъектов управления на всех уровнях организации культурной деятельности: от международного (мирового) до уровня частной некоммерческой структуры в малом городе России. Важно понимание самих управленческих принципов в области культуры и искусства, которые достаточно подробно сформулированы в пособии М. Б. Гнедовского[1]. К ним автор относит:

- различение влияния политических взглядов и трендов, умение ориентироваться в «розе ветров» политических направлений, умение встраиваться в ту или иную текущую конъюнктуру для решения профессиональных задач и достижения целей культуры;
- формирование собственного представления о культурной политике, формулирование трендов и задач как профессиональной функции руководителя культуры разного уровня (от министра до директора учреждения);
- способность осуществлять экспертную оценку ситуации, аналитическую и исследовательскую работу, результатом которой будут выводы и предложения — на их базе затем и принимаются политические решения.

Вызывает интерес и подчеркивает практическую значимость текста проработанная рубрикация, которую с удобством и полнотой можно использовать для учебной деятельности и всестороннего анализа культурных стратегий любой страны или иного субъекта исследования. При анализе деятельности каждого субъекта в культурном поле исследователю необходимо ответить на следующие вопросы («чеклист»)[2], формирующие представления об управленческой стратегии, которая определяет качества анализируемого субъекта:

«Чья это политика? Кто является ее субъектом? Кто ставит цели и намечает траекторию движения к этим целям?

— Где проводится данная политика? Каков ее масштаб? Проводится ли она в рамках страны, региона, города или в нескольких странах? Имеет ли она территориальные границы или направлена на деятельность сообщества, не привязанного к конкретной территории?

— В каком секторе (в какой области) культуры проводится данная политика? Касается ли она визуальных искусств, исполнительских искусств, креативных индустрий, культурного наследия и т. д.?

— Какие цели преследует данная политика? На решение каких проблем она направлена? Чего хотят добиться ее авторы? Что они хотят изменить?

— Какими средствами, с помощью каких инструментов проводится данная политика? Используются ли в ходе ее реализации финансовые, юридические (законодательные), образовательные или какие-то иные инструменты?

— Каковы временные рамки данной политики? Когда началось ее осуществление? И когда оно закончилось? Можно ли в осуществлении политики выделить какие-то стадии?

— Известны ли уже результаты или эффекты данной политики? Поддаются ли они измерению? Можем ли мы говорить об успешности или неуспешности политики или оценивать ее эффективность, опираясь на количественные или качественные показатели?»[3].

Такие идентифицирующие культурную политику вопросы автор предлагает студентам своего курса для подготовки заключительного эссе по окончанию изучения «Культурных стратегий». Очевидно, они могут быть рассмотрены в качестве индикаторов сформированности представлений студентов об обусловленности любой культурной политики.

Значимой частью издания стала типология государственной культурной политики, основанная на степени вовлечённости государства в формирование культурной повестки. Автор предлагает рассмотреть две типологии.

Первая — шкала от либеральной до авторитарной политики. Государство может занимать разные позиции по отношению к культуре: от наиболее либерального типа — Посредника (Facilitator) до самого авторитарного — Инженера (Engineer), включая Покровителя (Patron) и Архитектора (Architect)[4].

В рамках второй типологии автор выделяет тоже четыре модели – четыре исторических типа государственной культурной политики: унитарная модель (1950-е гг.); плюралистическая модель (конец 1960-х — 70-е гг.); инструментальная модель (1980-е — 90-е гг.); инновационная (креативная) модель (2000-е гг.)[5].

Унитарная модель[6] – исторический тип культурной политики, который доминировал в середине XX века, прежде всего, в странах Европы и в СССР. Её можно считать реакцией на последствия Второй мировой войны и инструментом послевоенного строительства наций. В СССР эта модель была основополагающей. Культура рассматривалась как инструмент создания единого национального, общегосударственного, сообщества, как «национальное достояние», которое нужно целенаправленно формировать и транслировать.

[1] Гнедовский, М. Б. Культурные стратегии: Курс лекций / М. Б. Гнедовский. М. : Московская высшая школа социальных и экономических наук, 2025. 152 с. ISBN 978-5-605-34896-2. С. 19.
[2] Там же, с. 11.
[3] Там же, с. 12.
[4] Там же, с. 28–30.
[5] Там же, с. 46.
[6] Там же, с. 44–57.

Государство при этом выступало главным инициатором и регулятором. Все это во имя единой цели – просветительской и идеологической – сделать «высокую культуру» доступной для широких народных масс. С этой же целью создаются министерства культуры, разрабатываются стандарты и образцы деятельности для учреждений, формируется государственный заказ на культурные продукты. Основной источник средств — государственный бюджет. Он обеспечивает относительную независимость культурных институтов от рыночных механизмов, их стабильное и безопасное существование. Содержание культурной деятельности жёстко регламентируется, поддерживаются все государственные культурные институции, но те, которые не вписываются в государственный культурный контекст, запрещаются, исчезают или «уходят» в андеграунд. Творческие профессионалы часто являются государственными служащими, создание культурных продуктов требует официального одобрения (рис. 1).

Плюралистическая модель[7]– это исторический тип культурной политики, при котором государство не навязывает единую культурную норму, а создаёт условия для равноправного существования и развития разных культурных, этнических, религиозных и социальных групп внутри общества. Её суть – в признании ценности многообразия и поиске механизмов, которые позволяют разным «голосам» быть услышанными, не теряя при этом общего гражданского единства. Основные признаки модели: разнообразные культурные повестки, претендующие на самостоятельность (многообразие культуры); развитие коммуникационных технологий, существенно изменивших конфигурацию медийного пространства; центростремительная динамика под лозунгом «культурной демократии»; принцип полифонии в деятельности культурных институтов; принятие представителей публики не только как собеседников, но и как соучастников, влияющих на тематику, содержание, форматы работы и даже на стратегию деятельности культурных институтов («глубина вовлеченности публики»); равноправие и автономия групп; диалог и взаимодействие, делегирование полномочий и баланс между сохранением идентичности и интеграцией. Указанные параметры культурной деятельности до сих пор «служат стратегическими ориентирами не только для музеев, но и для других культурных институтов».

Инструментальная модель[8] – это исторический тип отношений государства и культуры, заключающийся в том, что культура рассматривается не как самоцель, а как средство для достижения экономических, социальных, политических задач и целей. «Культура, не будучи сама ни экономической силой, ни социальной службой, является при этом важнейшим катализатором социального и экономического развития. По этой причине ее нужно поддерживать не только в спокойные и изобильные времена, но и (тем более) в ситуации кризиса»[9]. В этот период (80-90-е XX века) возрастает роль рыночных механизмов в развитии культуры, она становится важнейшим инструментом маркетинга территорий в борьбе за важнейшие экономические ресурсы: людей, бизнеса и финансовых потоков. «Она способствует повышению экономической конкурентоспособности городов, выступая в роли катализатора, облегчающего создание позитивного инвестиционного климата, необходимого для привлечения туристов, квалифицированных специалистов, успешных компаний и финансовых вложений в городскую или региональную экономику»[10]. В качестве определяющих черт культуры этого периода можно назвать децентрализацию, отстранение от государства, влияние на развитие местных сообществ, внедрение многоканального финансирования: государственные субсидии (а также государственные гранты, которые выдаются на конкурсной основе), доходы от собственной коммерческой деятельности и поступления от спонсоров и благотворительных фондов, следует отметить чрезмерную рациональность и фокус на краткосрочных (часто совершенно не связанных с культурой) результатах такого подхода. Появляется новая профессия – менеджер культуры.

Инновационная (креативная) модель[11] – это исторический тип культурной политики, связанный с четвертой промышленной революцией (постиндустриальная эпоха конца XX – начала XXI веков). Культура теперь не только сфера сохранения традиций, но и ключевой ресурс для развития общества, экономики и повышения конкурентоспособности территорий. Цель этой модели, ее смысл – в стимулировании креативности, внедрении инноваций и использовании культурного потенциала для решения современных социальных, экономических и технологических задач. В контексте модели используются понятия: креативная экономика, экономика переживаний,

[7] Там же, с. 58–70.



Источник: Архив Музея истории Екатеринбурга

Рис. 1. Здание Свердловского театра оперы и балета (1957 г.)

[8] Там же, с. 71–82.
[9] Там же, с. 74.
[10] Там же, с. 75.
[11] Там же, с. 83.

креативный класс (по Ричарду Флориде, «к этому классу относятся не только творческие профессионалы, работающие в сфере культуры, но и инженеры, ученые, а также творческие представители бизнес-сообщества, медицинских профессий и т. д.»[12]). Появление третьего сектора креативной экономики – «креативных индустрий»: «Креативные индустрии — это отрасли, которые базируются на индивидуальных творческих способностях, умениях и талантах и обладают потенциалом, способствующим экономическому росту и расширению рынка труда путем создания и эксплуатации интеллектуальной собственности»[13], к ним относят: рекламу; архитектуру; рынок предметов искусства и антиквариата; ремесла; дизайн; моду; кино и видео; компьютерные игры; музыку; исполнительские искусства; издательское дело; компьютерные программы; телевидение и радио.

Важнейшая черта этих отраслей в том, что «во всех этих областях решающую роль играет «талант», то есть креативные возможности конкретных участников производственного процесса». Появляется новая единица креативной экономики – креативная экосистема, включающая в себя множество различных, но связанных друг с другом производственной цепочкой, ассоциативно или контекстно, секторов и субъектов (предпринимателей, посредников, традиционных культурных институтов, независимых представителей креативных индустрий и пр.) креативной экономики. Эти взаимодействия провоцируют сюжетные, стилистические и технологические переклички, интервенции, а также различные формы междисциплинарной кооперации»[14]. С начала 2000-х креативная культурная политика признается и развивается во всех странах мира, что подтверждается в документах ООН.

Исторический контекст типологии М.Б. Гнедовского помогает читателям воспринимать культурные феномены разных стран более осознанно и конгруэнтно замыслу их создателей. Типология описывает универсальный путь развития культурной политики, характерный для большинства европейских стран и для России в том числе.

Важной представляется проработанная автором дифференциация иногда смешиваемых в практической деятельности и исследовательской работе понятий: «культурная политика», «культурный ландшафт», «культурные политики», «художественное творчество», «культурный менеджмент» и иные сходные по семантике термины.

Прежде всего, краеугольный термин текста – «культурная политика», – по мнению автора, может иметь три значения[15]:

- политика, проводимая внутри сферы культуры и направленная на решение внутренних проблем культурной деятельности;
- политика, использующая культуру как средство достижения целей или решения проблем, которые находятся за пределами сферы культуры;
- политика, проводимая в иных сферах, но так или иначе влияющая на сферу культуры, вызывающая в ней перемены. Строго говоря, культурной политикой в данном случае можно назвать реакцию культурной сферы на возникающее давление извне (например, COVID, экономические реформы, СВО и пр.).

«Культурный ландшафт» – описание существующих в конкретном городе памятников, культурных организаций, фестивалей, предприятий креативных индустрий и т. д.»[16]

«Культурные политики» – масштабные стратегии, направленные на системное изменение целой области деятельности, в данном случае – сферы культуры или отдельных ее секторов»[17].

«Художественное творчество» – постоянно возникающие новые направления и течения в искусстве, появление новых форматов и жанров, новых технологических возможностей и даже просто колебания художественной моды — с позиций культурной политики, все это — происходящие в сфере культуры «естественные» процессы, над которыми надстраиваются культурно-политические конструкции»[18].

«Культурный менеджмент» – стратегия управления на уровне конкретной культурной институции или конкретного культурного события (фестиваля, форума, концерта), — это область культурного менеджмента. «Стратегии управления масштабными объектами мы называем политикой»[19].

Текст М.Б. Гнедовского представляет собой погружение, прежде всего, в историю формирования европейских культурных политик. Анализу культурных политик в Российской Федерации отводится лишь лекция 10, чего явно недостаточно для описания современного (на момент 2025 года) состояния описываемого феномена. В целом, текст пособия представляется очевидно европоцентричным.

В лекции, описывающей состояние культурной(ых) политик(и) в Российской Федерации, примеры создания культурных кластеров привязаны к 2005 году. Конечно, с исторической точки зрения, рождение в Российской Федерации рынка культурных услуг, формирование культурных кластеров и разнообразных культурных политик происходило в начале XXI века, однако за прошедшие 20 лет ситуация на культурном поле изменилась. Профессия культурного менеджера востребована и постепенно внедряется в систему управления как отраслью в целом, так и отдельными учреждениями культуры всех форм собственности. Количество и форматы культурных кластеров городах-миллионниках уже не поддается точному учету. Формирование культурных кластеров рассматривается как эффективный спо-

[12] Там же, с. 88
[13] Там же, с. 91.
[14] Там же, с. 96.
[15] Там же, с. 18.
[16] Там же, с. 43.
[17] Там же, с. 15.
[18] Там же с. 44.
[19] Там же.

соб ревитализации бывших промышленных и торговых площадей, освободившихся в постиндустриальный период (рис. 2). Рыночные стратегии в сфере культуры уже никого не удивляют, они стали обязательным условием жизни культурных институций, не только столичных, но и малых городских и сельских локаций. Отмечу также, что в структуру понятия «креативные индустрии» в Свердловской области сегодня включаются: «программное обеспечение; реклама и пиар; арт-индустрия; отдых и развлечение; архитектура и урбанистика; мода (включая ювелирное дело); гастрономия»[20].

Трансформацию культурной политики в России за 20 лет XXI века невозможно не заметить. Важнейшие понятия национальной культурной политики – «национальный стандарт» и «национальный канон» сегодня уже определяют государственные структуры[21]. Это важно отметить, поскольку национальные стандарты в сфере культуры играют ключевую роль в регулировании деятельности учреждений, обеспечении качества услуг и сохранении культурного наследия, а также в реализации государственной культурной политики.

[20] Об утверждении Перечня приоритетных креативных (творческих) индустрий в Свердловской области : Приказ Министерства инвестиций и развития Свердловской области от 29.06.2026 № 44.
[21] «Методические рекомендации по разработке стандарта качества услуг государственных (муниципальных) учреждений культуры» (утв. Минкультуры России, 2025).

Таким образом, представленное издание М.Б. Гнедовского «Культурные стратегии: курс лекций» имеет научно-исследовательское и общекультурное значение. На фоне недостаточного количества научных текстов, осмысляющих культурную политику как феномен и ее трансформации в зависимости от территориального и социально-экономического фона, лекции воспринимаются как ценный вклад в развитие цельного культурологического анализа культурных политик, но могут быть использованы фрагментарно, с учетом определенных хронологических особенностей, отраженных в тексте.



Источник: https://heliocity.ru/proekty-osveshcheniya/podsvetka-gradiren-viz-stal

Рис. 2. Художественная подсветка градирен ВИЗ-Сталь ГК НЛМК (г. Екатеринбург). Впервые выполнена в рамках II Уральской индустриальной биеннале современного искусства, 2012 год

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Трофимова Елена Евгеньевна – кандидат филологических наук; Екатеринбургская академия современного искусства — *доцент кафедры социокультурного развития территории* (620012, Россия, Екатеринбург, ул. Культуры, 3); lg_astro@mail.ru. ORCID: 0009-0002-7317-1196, SPIN: 8319-2382.

АВТОРСКИЙ ВКЛАД:
Трофимова Е. Е. – идеи и концепция, подготовка рукописи, доработка и редактирование.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:
Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Elena E. Trofimova – Cand. Sci. (Philology); Ekaterinburg Academy of Contemporary Art — *associate professor at the Department of Sociocultural Territorial Development* (3, Kultury St., Ekaterinburg, 620012, Russian Federation); lg_astro@mail.ru. ORCID: 0009-0002-7317-1196, SPIN: 8319-2382.

AUTHOR'S CONTRIBUTIONS:
E. E. Trofimova – conceptualization, writing – original draft, writing – review & editing.

CONFLICT OF INTEREST:
Author declares no conflict of interest.

ИНФОРМАЦИЯ О ЖУРНАЛЕ

Научно-практический журнал «Управление культурой» издается с 2022 года и выходит 4 раза в год. Миссия журнала – осмысление и отражение специфики, ценностей, векторов развития и содержательного наполнения культуры в ее широком значении, а также создание актуальной площадки для знакомства с луч-шими практиками формирования культурного контен-та, диалога исследователей и практиков культурных институций и проектов.

Журнал ориентирован на ученых и исследователей, работающих в следующих отраслях науки: 5.4 – Социология; 5.8 – Педагогика; 5.10 – Искусствоведение и культурология.

ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ ЖУРНАЛА

- Культурология
- Социология
- Педагогика
- От первого лица
- Книжные обзоры

ИНДЕКСАЦИЯ

Журнал индексируется в DOAJ (Directory of Open Access Journals), РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) (eLIBRARY ID: 80224), в библиотеках КиберЛенинка и ЭБС «Лань».

ПОДПИСКА

На журнал «Управление культурой» можно оформить подписку в двух популярных каталогах:

Каталог «Пресса по подписке»

Объединенный каталог «Пресса России»

ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Редакция принимает статьи в течение всего года. Рукописи рассматриваются по мере поступления и прохождения рецензирования. Решение о публикации принимается с учетом формирования тематических номеров.

Подача статьи осуществляется исключительно через личный кабинет автора на сайте журнала. Другие способы представления материалов не предусмотрены.

ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ СТАТЬИ

Статьи оформляются в соответствии со стандартной научной структурой IMRaD:

- **введение** (постановка научной проблемы, обзор литературы, цель исследования, ключевые понятия);
- **методы** (описание методологической и информационной базы исследования, используемых методов, а также ограничения применения полученных данных);
- **результаты** (основное содержание исследования с доказательной базой, возможно сопровождение таблицами, рисунками и другими материалами);
- **обсуждение** (выводы, перспективы дальнейшего изучения проблемы и практические рекомендации с указанием адресатов).

Объем основной части статьи – 0,5–0,75 авт. л. (20–30 тыс. знаков с пробелами). В объем не включаются аннотация и список источников.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЬИ

Иллюстративные материалы (фотографии, схемы и т. п.) нумеруются последовательно, не превышают формат А4, имеют книжную ориентацию, сопровождаются названием и указанием авторства и источника. Таблицы оформляются аналогично: формат А4, нумерация, заголовки. В тексте обязательно приводятся ссылки на них (напр.: «рис. 2», «табл. 3»).

Ссылки оформляются в квадратных скобках с указанием номера источника и страницы: [9, с. 36], [18, с. 4]. Список источников составляется по мере их упоминания в тексте (не по алфавиту). Если не указаны конкретные страницы, не рекомендуется объединять несколько источников в одну ссылку (напр.: [8; 11; 14]). Следует избегать избыточного самоцитирования, кроме случаев, когда без него искажается смысл исследования.

Общий объем списка – не менее 15 источников, из которых не менее 10 должны иметь DOI или EDN.

Помимо текста статьи, автором представляются на русском и английском языках:

а) **аннотация**: краткое резюме статьи, построенное по структуре IMRaD. Объем – 2–2,5 тыс. знаков с пробелами.

б) **ключевые слова**: не менее 8 слов или словосочетаний (в каждом – до трех слов).;

в) **список источников**;

г) **сведения об авторах**: фамилия, имя, отчество; ученая степень и звание; место работы (или учебы) и должность; почтовый адрес (с индексом, страной и городом); электронная почта; идентификаторы (обязательно ORCID, при наличии – SPIN, ScopusID, ResearcherID).

д) **коды классификаторов**: обязательно ГРНТИ и ВАК; желательно также OECD и ASJC (до двух кодов).


19
9 772949 074008