

# СОЦИОЛОГИЯ

## SOCIOLOGY

*Научная статья*

УДК 379.831

DOI 10.18101/2949-1657-2025-3-3-12

### **Институциональные преобразования и барьеры роста учреждений культуры**

© **Татарова Светлана Петровна**

доктор социологических наук, профессор,

Восточно-Сибирский государственный институт культуры

Россия, 670031, г. Улан-Удэ, ул. Терешковой, 1

svetlana.tatar@inbox.ru

**Аннотация.** Система учреждений культуры играет важную роль в сохранении культурного наследия, совершенствовании культурной среды поселений и регионов, формировании духовных ценностей, организации досуга и развитии творческих способностей посетителей. В условиях стремительных изменений всех сфер жизнедеятельности общества под воздействием новых технологий, социальных процессов и глобализации требуется преобразование и деятельности учреждений культуры. Эмпирическую основу статьи составляет анкетирование работников муниципальных учреждений, выполненное по заказу Комитета по культуре Администрации г. Улан-Удэ. В работе раскрывается оценка потенциала учреждений культуры, их готовность к переменам в обществе, обращается внимание на значимую роль в процессах преобразования профессионально подготовленных кадров. Статья представляет собой осмысление современных тенденций, складывающихся в городской культуре, и раскрывает факторы, сдерживающие реализацию ее потенциала.

**Ключевые слова:** кадровый ресурс, кадровый потенциал, учреждения культуры, социально-культурная сфера, цифровые технологии в культуре, креативные индустрии.

#### **Для цитирования**

Татарова С. П. Институциональные преобразования и барьеры роста учреждений культуры // Восточный вектор: история, общество, государство. 2025. Вып. 3. С. 3–12.

Глобализационные и социально-экономические процессы, технологические трансформации и достижения детерминируют преобразования в сфере культуры. Изменения, происходящие в современном обществе, оказывают значительное влияние на производство, распространение и потребление культурных продуктов и услуг. Особую значимость в современном культурном поле приобретают креативные индустрии, охватывая такие отрасли общественного хозяйствования, как киноиндустрия, телевидение, архитектура, дизайн, мода, реклама, музыкальный рынок, которые непосредственно влияют не только на развитие культуры, но и экономику большинства стран. Расширение данного сектора способствует занятости населения, формированию инфраструктуры, генерированию значительных доходов и развитию инвестиций. Благодаря этому появляются центры креатив-

ного предпринимательства, стартапы и небольшие предприятия, создаются оригинальные культурные услуги. Однако можно с уверенностью констатировать, что потенциал в развитии культуры и внедрении инноваций в каждом регионе различен. Проведенное исследование было посвящено анализу текущего состояния учреждений культуры г. Улан-Удэ и оценке их готовности к преобразованиям.

Научными материалами для исследования послужили теоретические труды и публикации, где рассматривались проблемы функционирования современных учреждений культуры, влияния кадрового потенциала на их деятельность. Эмпирическую основу работы составили материалы территориальных органов статистики по РБ, а также результаты социологического исследования работников учреждений культуры г. Улан-Удэ, проведенного в 2025 г. (февраль-май) по заказу Комитета культуры Администрации г. Улан-Удэ, с помощью специально разработанной анкеты, позволяющей выявить оценку как деятельности персонала учреждений культуры, так и системы требований к специалистам и будущим выпускникам вузов. Исследованием охвачены культурно-досуговые муниципальные учреждения города (выборка составила 12 единиц опроса). В опросе приняли участие директора учреждений культуры, заместители руководителей, а также руководители коллективов, это позволяет заключить, что информация была получена с позиции представителей разных уровней управления и функционирования организаций.

Вопросы преобразований учреждений культуры и исследование факторов, предопределяющих их эффективное функционирование, являются предметом активного изучения российских ученых. Научный интерес к проблемам сферы культуры продиктован необходимостью анализа механизмов адаптации учреждений сферы к современным социально-экономическим изменениям, выявления барьеров роста, а также поиска путей для преодоления тормозящих ограничений.

Отечественные авторы широко исследуют проблемы управления учреждениями культуры, экономических и кадровых резервов, стратегий и способов развития. Среди авторов, занимающихся исследованием данных проблем в современном обществе, можно выделить А. Н. Добрынина [1], Н. А. Горбатова [2], Ю. М. Шестопалову [9], Е. И. Чижикову [10], Г. В. Жданкину [5], В. С. Поликарпова [8] и др., чьи труды посвящены управлению персоналом, финансовыми ресурсами, маркетинговым аспектам функционирования учреждений культуры.

Несмотря на это, по-прежнему малоизучены некоторые аспекты работы учреждений культуры. Так, недостаточно раскрыты вопросы функционирования региональных учреждений сферы в условиях дефицита материальных и кадровых ресурсов, влияния цифровизации на эффективность деятельности учреждений культуры, вопросы эффективности инвестиций в сферу культуры, поиска механизмов их совершенствования, роль государства и бизнес-сообществ в повышении значимости культурных институтов, в сохранении и развитии культуры территорий. В связи с этим определение острых проблем региональных учреждений культуры позволит выявить основные направления для поиска действенных инструментов и стимулирования позитивных изменений в их деятельности.

Значительную роль в функционировании современной культуры играют процессы цифровизации, которые требуют перехода в онлайн-пространство, использования в работе виртуальных инструментов, предоставления электронных про-

дуктов и форм обслуживания. Использование цифровых технологий меняет способы взаимодействия и вовлечения аудитории, преобразует формы представления культурных ценностей и услуг, расширяет горизонты их доступности [3, с. 52–60].

Повышение доступности к культурным объектам выступает одним из значимых преимуществ цифровизации. Благодаря онлайн-ресурсам, применению цифровых технологий жители удаленных поселений имеют возможность «гулять» по залам знаменитых музеев, знакомиться с мировыми коллекциями искусства, становиться зрителями престижных театров, делая их доступнее и привлекательнее для всех слоев населения. Кроме того, онлайн-ресурсы обеспечивают возможность знакомиться с традициями и обычаями разных народов, что способствует усилению межкультурного обмена, сохранению национального наследия и выступает платформой для его презентации.

Помимо вовлеченности зрителя в высокое искусство современные технологии активизируют участие публики в создании и восприятии культурных продуктов и услуг. Благодаря мессенджерам, социальным сетям, облачным сервисам и приложениям население может взаимодействовать с учреждениями, оставлять отзывы на их услуги, предлагать меры по совершенствованию их работы. Специалисты учреждений культуры демонстрируют процесс создания творческого продукта, показывают репетиционные моменты и интересные кадры закулисы, ведут прямые эфиры, где делятся своими креативными замыслами, отвечают на вопросы подписчиков. Все это стимулирует интерес к деятельности учреждений, артистов, художников, театральных деятелей, позволяет зрителям ощущать причастность к происходящим событиям, чувствовать свою близость к искусству.

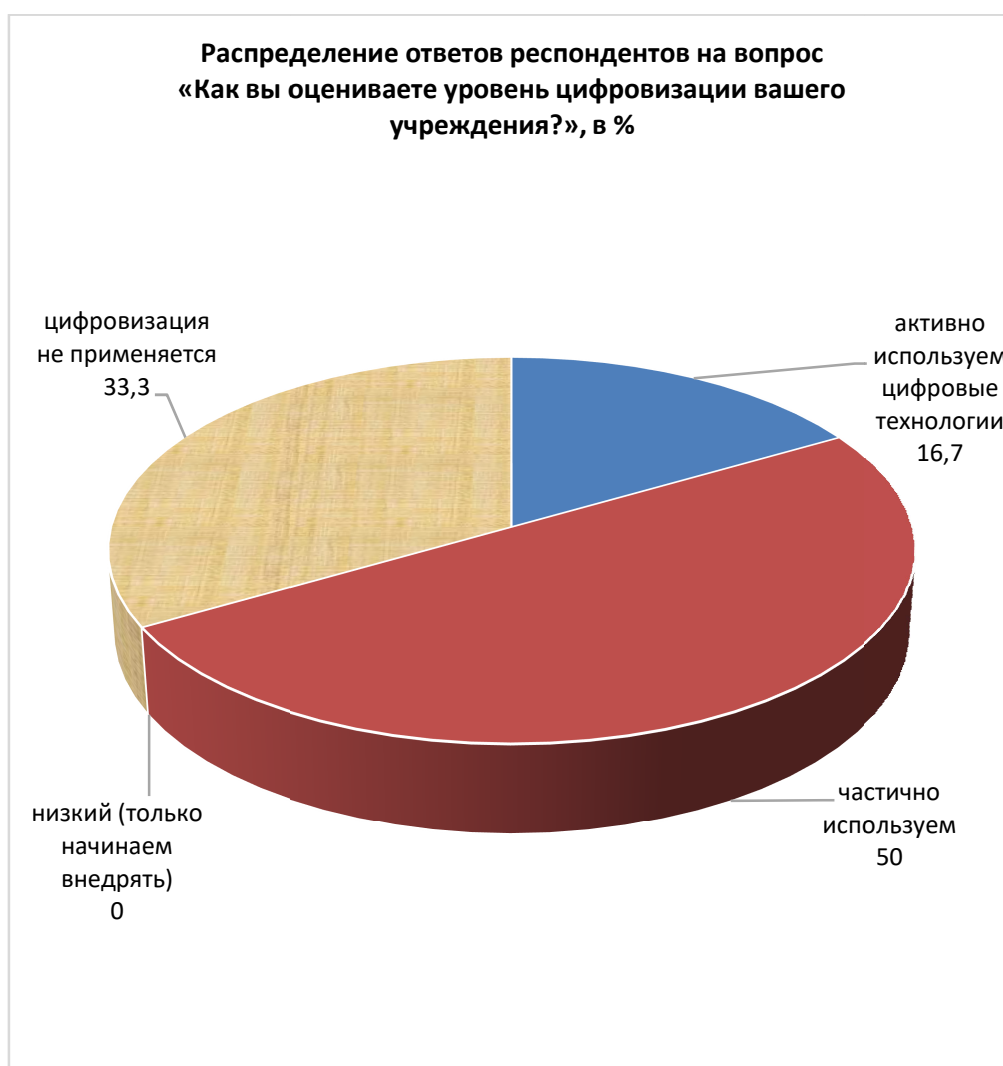
В условиях быстрых перемен возрастает конкурентная борьба за внимание и максимальное удовлетворение досуговых предпочтений зрителей. Кроме того, стоит отметить, что и сама зрительская аудитория существенно изменилась, стала более требовательной и мобильной, избалованной возможностью получения информации быстрыми и удобными способами через мобильные устройства, сеть Интернет.

Цифровая среда способствует развитию существовавших и появлению новых видов искусства и творчества (анимация, графический дизайн, медиаискусство, виртуальное творчество и др.). Диджитал технологии вдохновляют на экспериментирование с формами, материалами и их сочетаниями, на создание уникальных творческих проектов, невозможных ранее. Подобные тенденции ярко проявляются в творческих коллаборациях, театральных постановках, музейных экспозициях, художественных полотнах.

Примерами успешной адаптации учреждений культуры в Республике Бурятия к новым реалиям могут быть VR технологии в музеях города, онлайн-трансляции мероприятий в театрах, услуги электронной книговыдачи в библиотеках, что позволяет читателям пользоваться ее ресурсами дистанционно. Эти инициативы показывают, что современные технологии становятся нашей повседневностью, делают услуги и продукты учреждений культуры еще более востребованными и привлекательными. Однако цифровой мир воцарился далеко не во всех учреждениях культуры г. Улан-Удэ (диаграмма 1), а потому разработка и внедрение многих креативных идей пока идут достаточно медленными темпами. При этом надо отметить, что и в других регионах страны, и в разных сферах жизнедеятельности

общества данный процесс развивается крайне неравномерно [4, с. 91–103; 6, с. 9–10].

Диаграмма 1



Таким образом очевидно, что современный культурный ландшафт под воздействием целого ряда факторов стремительно меняется, что требует от учреждений культуры переосмысления подходов к реализации своей деятельности, к поиску новых форматов взаимодействия с аудиторией и обеспечению условий для воплощения смелых креативных проектов. К сожалению, на этом пути учреждения сферы сталкиваются с рядом проблем, среди которых, по результатам исследования, весомую долю занимают вопросы финансирования деятельности и низкого кадрового потенциала (диаграмма 2).

Диаграмма 2

**Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Какие барьеры мешают вашему учреждению адаптироваться  
к современным тенденциям (выбрать до 3-х вариантов ответа)», в %**



Качественное управление происходящими изменениями, использование имеющегося потенциала зависит от многих факторов, среди которых особое место занимает кадровый ресурс. Квалифицированный кадровый состав определяет способность организаций культуры оказывать услуги высокого качества, обеспечивать достойный уровень удовлетворенности населения, инициировать и реализовывать культурные программы и проекты, направленные на выполнение значимых социально-культурных функций. Для успешного функционирования им важно уметь адаптироваться к происходящим изменениям, активно совершенствовать свои методы и формы работы, использовать современные технологии, находить новые способы взаимодействия с аудиторией, упреждать потребности посетителей. В связи с этим значимыми компетенциями должны стать высокая информационная грамотность, заключающаяся в оперативном поиске, анализе и переработке информации; развитое исследовательское и аналитическое мышление, позволяющее изучать потребности посетителей и находить способы их удовлетворения в современной и доступной форме; развитые коммуникативные навыки, позволяющие находить контакт с разными группами населения, потенциальной и реальной аудиторией, партнерами, спонсорами, инвесторами; совершенствование в мастерстве владения цифровыми технологиями, способствующее созданию и поддержке веб-сайтов, социальных сетей, разработке цифровых продуктов и услуг. По результатам опроса становится очевидным, что большинство работников культуры выражают высокую готовность к происходящим переменам (диаграмма 3).

Диаграмма 3



Осознание важности постоянного развития позволяет смело смотреть в будущее, стремиться к освоению инновационных методов работы, что позволяет работникам культуры сохранять профессиональную значимость, востребованность и конкурентоспособность на рынке труда. Важную роль в этом играет постоянное обучение, повышение квалификации и активное участие в профессиональном сообществе.

Согласно данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия, в структуре занятых по видам экономической деятельности и уровню образования в 2022 г. в строке «деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений»<sup>1</sup> высшее образование имеют 60,2%, среднее профессиональное образование по программе подготовки специалистов среднего звена — 14,5%, по программе подготовки квалифицированных рабочих и служащих — 4,0%, среднее общее — 16,3%, основное общее — 5,0%, из чего становится очевидным, что 40% работников сферы нуждаются в высшем и 19,3% хотя бы в среднем профессиональном образовании.

Обучение и повышение квалификации позволяет сотрудникам лучше разбираться в происходящих изменениях, улавливать современные тенденции, находить решение возникающих проблем посредством создания и реализации значимых культурных проектов. Кроме того, обучение способствует обновлению теоретических знаний, освоению актуальных методик и навыков по работе с новыми инструментами (цифровые технологии, мультимедийные системы и др.), повышению квалификации. Больше половины опрошенных респондентов заявляет о регулярном посещении мероприятий, направленных на совершенствование про-

<sup>1</sup> Рынок труда. Статистический бюллетень. URL: file:///C:/Users/User/Desktop/ учреждения%20культуры/стат.%20бюллетень%20по%20образованию.pdf (дата обращения: 21.09.2025). Текст: электронный.

фессионального мастерства: 33,4% делают это несколько раз в год, 33,3% — не менее одного раз в год (диаграмма 4).

Диаграмма 4



Значимую роль в развитии работников культуры, поддержании высокого уровня квалификационных компетенций, роста профессиональных навыков играет сообщество, которое представляет собой объединение единомышленников, имеющих общие цели, интересы, стремление к получению обратной связи и поддержку коллег. Благодаря наличию такого коллектива есть возможность вести дискуссии, находить решение отраслевых проблем, предлагать стратегии развития учреждений, устанавливать партнерские связи, разрабатывать и реализовывать совместные проекты. Респонденты в качестве основного направления для роста профессиональных навыков и обмена передовым опытом назвали общение с коллегами (100%). В качестве других источников информации для профессионального развития опрошенными выбирались профессиональная литература (33,3%), онлайн-курсы и вебинары (66,7%), социальные сети и блоки (33,3%). Очевидно, что стремление к повышению своего образовательного уровня, общение в рамках сообщества единомышленников, различные виды самообразования работников культуры являются ключевыми факторами их развития, что способствует обеспечению высокого уровня сохранения и распространения культурного достояния страны.

Говоря о кадровом составе учреждений культуры, нельзя не сказать об условиях, предопределяющих удовлетворенность работников, к которым относится размер заработной платы. Стоит отметить, что в Республике Бурятия по уровню

заработной платы среди бюджетных организаций работники культуры находятся на самом последнем месте. Если же сравнивать показатели по регионам, то отметим, что в Дальневосточном округе Бурятия находится на предпоследнем месте, опережая лишь Забайкальский край (табл. 1).

Таблица

Средняя заработная плата работников учреждений культуры государственной и муниципальной форм собственности<sup>1</sup>

	<i>Средняя заработная плата</i>
Российская Федерация	62 260
Дальневосточный федеральный округ	77379,1
Республика Бурятия	50 776
Забайкальский край	46855,2
Чукотский автономный округ	141931,9

Наряду с другими факторами размер заработной платы может становиться причиной высокой текучести кадров. Так, согласно статистическому бюллетеню в разделе «Прием и выбытие работников по видам экономической деятельности» в строке «деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений», в 2022 г. принято на работу 1850 человек (45,2% к среднесписочному составу), тогда как выбыло 1683 (41,1%)<sup>2</sup> Столь значительный уровень текучести кадров не позволяет создать стабильный коллектив, повышает расходы организаций на подбор и адаптацию персонала, снижает общую производительность и качество труда.

Низкий уровень оплаты труда, ненормированный рабочий день, слабая система стимулирования специалистов [7] предопределяют низкий профессиональный статус работников культуры, вследствие чего может наблюдаться снижение заинтересованности в труде и внутренней мотивации сотрудников. Недостаточное признание профессиональной роли и значения работников культуры, отсутствие перспектив для продвижения ограничивают карьерные амбиции сотрудников, приводят к стагнации и утрате желания к совершенствованию мастерства. Ощущение низкой ценности своего труда предопределяет желание сотрудников менять место работы, детерминирует высокий уровень текучести кадров.

Вся совокупность перечисленных факторов обуславливает формирование стереотипов о низкой престижности профессии работников культуры, ее неважности и малопривлекательности, вследствие чего молодые специалисты реже связывают с ней свой жизненный путь, что и объясняет дефицит кадров в сфере культуры.

<sup>1</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ. URL: <https://03.rosstat.gov.ru/ofstatistics> (дата обращения: 29.09.2025). Текст: электронный.

<sup>2</sup> Рынок труда. Статистический бюллетень. URL: [file:///C:/Users/User/Desktop/ учреждения%20культуры/стат.%20бюллетень%20по%20образованию.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/учреждения%20культуры/стат.%20бюллетень%20по%20образованию.pdf) (дата обращения: 21.09.2025). Текст: электронный.

Решение обозначенных проблем в сфере возможно при реализации комплексных мер, включающих улучшение условий труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, возможности для обучения и повышения квалификации, создание среды для самореализации, обмен опытом и развитие творческого потенциала сотрудников. Значимым направлением в повышении престижности профессии работников культуры является информирование общественности о ценности данного труда, популяризация достижений и признание вклада отдельных специалистов. Осознание значимости профессии повышает качество предоставляемых услуг, зарождает стимул компетентностного роста, а также квалификации, что в конечном итоге совершенствует деятельность организации, способствует улучшению общего состояния экономической и социальной жизни общества.

Таким образом, время детерминирует целый ряд вызовов, с которыми сталкиваются все учреждения социально-культурной сферы. Весомую долю в развитии культуры занимает сегодня создание и распространение цифровых технологий. Диджитализация в сфере культуры провоцирует переход от традиционного физического пространства к его виртуальной версии, что выражается в создании интерактивных проектов, внедрении VR и AR технологий, виртуальных музеев, экскурсий, разработке новых форм искусства (компьютерная графика, digital art, net art и др.) и росте популярности стриминговых сервисов.

Однако для внедрения инновационных технологий в практику учреждений требуются специалисты, готовые к переменам, экспериментам и инициативам, стремящиеся к развитию, обучению, самосовершенствованию. В связи с этим одной из ключевых мер должно стать внедрение системы постоянного обучения и обмена опытом между специалистами учреждений культуры. Организация семинаров, мастер-классов, конференций, онлайн-курсов и вебинаров поможет сотрудникам развивать актуальные знания и умения, позволит повышать эффективность управления культурными организациями. Для успешной реализации указанных изменений важно повышать социальный статус работника культуры, обеспечить достойный уровень оплаты труда, внедрить дифференцированные механизмы стимулирования, где велика значимость поддержки государства, его экономическое содействие, внедрение программ по развитию культуры в целом.

### **Литература**

1. Добрынин А. Н. Управление развитием социокультурной системы региона. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2015. 248 с. Текст: непосредственный.
2. Горбатов Н. А. Стратегия и практика регионального управления культурой. Москва: Изд-во Гос. ин-та искусствознания, 2018. 280 с. Текст: непосредственный.
3. Губченкова А. С., Чеснова О. А., Еникеева Л. А. Проблемы цифровизации сферы культуры Российской Федерации // Петербургский экономический журнал. 2019. № 4. С. 52–60. Текст: непосредственный.
4. Гущина Е. Г., Тарабанова Е. В. Креативные индустрии: новые возможности для развития российских городов и регионов // Вестник ВолГУ. Экономика. 2022. № 1. С. 91–103. Текст: непосредственный.
5. Жданкина Г. В. Социально-экономические условия функционирования учреждений культуры. Москва: Изд-во Ин-та экономики РАН, 2016. 192 с. Текст: непосредственный.

6. Лылова О. В. Цифровые технологии как фактор повышения качества жизни населения // Успехи в химии и химической технологии. 2021. № 1(236). С. 9–10. Текст: непосредственный.
7. Маскевич М. И. Особенности стимулирования профессиональной деятельности молодых специалистов сферы культуры: теоретический аспект // Огарёв-Online. 2018. № 10(115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stimulirovaniya-professionalnoy-deyatelnosti-molodyh-spetsialistov-sfery-kultury-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 01.10.2025). Текст: электронный.
8. Поликарпов В. С. Модели эффективного управления культурными организациями. Москва: Высшая школа экономики, 2018. 264 с. Текст: непосредственный.
9. Шестопалова Ю. М. Формирование имиджа учреждений культуры: технологии и методы. Москва: Феномен, 2019. 200 с. Текст: непосредственный.
10. Чижикова Е. И. Развитие туристско-культурного комплекса регионов России. Москва: Проспект, 2017. 224 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 05.11.2025; одобрена после рецензирования 22.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

#### Institutional Transformations and Barriers to the Growth of Cultural Institutions

*Svetlana P. Tatarova*

Dr. Sci. (Sociol), Prof.

East-Siberian State Institute of Culture

1 Tereshkovoy St., 670031 Ulan-Ude, Russia

svetlana.tatar@inbox.ru

*Abstract.* The system of cultural institutions plays an important role in preserving cultural heritage, improving the cultural environment of communities and regions, shaping spiritual values, organizing leisure activities, and developing visitors' creative abilities. In the context of rapid changes across all spheres of society under the influence of new technologies, social processes, and globalization, the activities of cultural institutions also require transformation. The empirical foundation of the article is based on a survey of employees of municipal institutions conducted at the request of the Committee for Culture of the Ulan-Ude City Administration. The article presents an assessment of the potential of cultural institutions and their readiness for change in society, and highlights the significant role of professionally trained personnel in transformation processes. The article reflects on current trends emerging in urban culture and identifies the factors that constrain the realization of its potential.

*Keywords:* human resources, human resource potential, cultural institutions, socio-cultural sphere, digital technologies in culture, creative industries.

*For citation*

Tatarova S. P. Institutional Transformations and Barriers to the Growth of Cultural Institutions. *Oriental Vector: History, Society, State*. 2025; 3: 3–12 (In Russ)

*The article was submitted 05.11.2025; approved after review 22.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.*