

Трибуна молодого ученого

DOI: 10.19181/vis.2025.16.4.14

EDN: BQGSLT.



Об изменениях профессиональных практик сотрудников региональных музеев в условиях унифицирующей культурной политики

Ссылка для цитирования: Феоктистова О. А. Об изменениях профессиональных практик сотрудников региональных музеев в условиях унифицирующей культурной политики // Вестник Института социологии. 2025. Том 16. № 4. С. 295–311. DOI: 10.19181/vis.2025.16.4.14; EDN: BQGSLT.

For citation: Feoktistova O. A. On Changes in the Professional Practices of Regional Museum Staff in the Context of a Unifying Cultural Policy. *Vestnik instituta sotziologii*. 2025. Vol. 16. No. 4. P. 295–311. DOI: 10.19181/vis.2025.16.4.14; EDN: BQGSLT.



Феоктистова Ольга Андреевна¹

¹Институт социологии ФНИСЦ РАН,
Москва, Россия

feoktistova.olgaa@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема трансформации профессиональных практик сотрудников региональных музеев, поддерживающих локальную культуру, в условиях реализации типовых задач государственных программ развития. В основе работы лежат данные, полученные в ходе авторского исследования, проведенного в 2024–2025 гг. качественными методами. Респондентами выступили сотрудники музеев из шести городов разных российских регионов, находящиеся на разных ступенях профессиональной иерархии— от рядовых специалистов до руководителей. Это позволило получить многомерное представление о характере изменений их профессиональных практик. Автор анализирует, каким образом стандартизация и ее механизмы изменяют повседневные профессиональные практики музейных работников. Особое внимание уделяется тому, как новые федеральные стандарты и регламенты трансформируют взаимодействие как внутри коллектива музея, так и с посетителями, локальными сообществами и административными структурами. Выявлено, что стандартизация усиливает бюрократизацию, переводя многие процессы в форматы измеримых и отчужденных процедур, что порождает напряжение между целями управления и сущностными функциями музеев. Выявлены не только адаптивные стратегии сотрудников музеев, но и возникающие противоречия между бюрократическими целями и культурными задачами музеев. Установлено, что работники музеев оказываются активными посредниками, которые интерпретируют внешние нормы, соотносят их с особенностями местного культурного ландшафта и ищут баланс между административными ожиданиями и реальными потребностями территориальных сообществ. Именно посредническая роль музейных сотрудников обеспечивает устойчивость локального социокультурного пространства. Несмотря на административное давле-

ние, они сохраняют возможность поддерживать региональную специфику, формировать уникальные практики взаимодействия с населением и способствовать воспроизводству культурной самобытности локальных сообществ. Рассмотрев существующие изменения, произошедшие в музейной практике за последние 5 лет, автор приходит к выводу, что сегодня сотрудники музеев выполняют роль связующего звена между унифицированными требованиями и культурным содержанием, способствуя сохранению устойчивости местного социокультурного пространства и поддержанию особенностей региональной культуры. Музеи продолжают выполнять функцию пространств, где государственные управленческие стандарты встречаются с живыми традициями и множественными локальными смыслами.

Ключевые слова: социология, культура, стандартизация, цифровизация, культурная политика, социокультурное пространство, региональная специфика, музеи, профессиональные практики

Введение

Реализация национальных и региональных программ развития культуры в локальностях предполагает институциональное, инфраструктурное и цифровое обновление учреждений культуры. Однако эти процессы не сводятся к техническому или управленческому обновлению: они затрагивают повседневные практики, профессиональные установки и локальные смыслы, составляющие основу социокультурного пространства.

Наиболее наглядно данные изменения проявляются в деятельности музеев – учреждений, которые одновременно реализуют задачи государственной культурной политики и способствуют сохранению локальной идентичности, чем поддерживают культурное многообразие страны. Музеи сегодня становятся участниками процессов стандартизации, подчиняются формализованным требованиям, осваивают цифровые платформы, участвуют в государственных и муниципальных проектах, что включает их в общестрановой процесс формализации и унификации. Вместе с тем, они продолжают работать с исторической памятью и идентичностью локальных сообществ – и в этом нам видится некоторое противоречие между государственной политикой в области развития культуры и реальной практикой на местах.

Исследование социокультурных изменений в их проявлениях в работе учреждений культуры, и, в частности, музеев, позволяет зафиксировать сложные трансформации в региональной культурной политике, показать, как стандарты интерпретируются, адаптируются или переосмысляются на локальном уровне. Это делает обращение к данной теме не только научно значимым, но и практически важным для разработки более обоснованных подходов к развитию культуры на местах.

Одним из центральных механизмов, через который реализуются эти социокультурные изменения, выступает стандартизация. Именно стандартизация позволяет управлять разнообразием культурных практик в рамках крупных федеральных и региональных программ, обеспечивать сопоставимость результатов, формализовать требования к учреждениям и их

сотрудникам. Однако, наряду с этим, она может вступать в противоречие с локальной спецификой, автономией профессионального действия и уникальностью культурных кодов.

В современной социологической и культурологической мысли процессы стандартизации объясняются с различных позиций: через институциональный изоморфизм (П. ДиМаджио, У. Пауэлл [9]), макдональдизацию культуры (Дж. Ритцер [14]), цифровизацию (М. Кастельс [11]), глобальные культурные потоки (А. Аппадурай [16]), а также через понятие бюрократопатий (А. Осипов [13]). Эти и другие подходы позволяют рассматривать стандартизацию не как единичное управленческое решение, а как сложное, многослойное явление, формирующееся как под внешним институциональным, так и под внутренним профессиональным давлением.

Таким образом, проблема видится нам в сложности поиска баланса между выполнением унифицированных требований государственных программ развития культуры и учетом локальных особенностей социокультурной среды, в которой функционируют музеи. Изменения, вносимые государственными инициативами, нередко приводят к усложнению рабочих процессов и смещению акцентов в работе сотрудников – от непосредственного выполнения профессиональных обязанностей к выполнению формальных требований отчетности и программных показателей.

Цель данного исследования заключается в том, чтобы определить, каким образом государственные программы развития культуры соотносятся с локальными условиями функционирования музеев и как в этой системе обеспечивается баланс между общими нормативными требованиями и местными профессиональными практиками.

Теоретические основания исследования

Для понимания процессов стандартизации, цифровизации и трансформации культурных практик необходима теоретическая база, дающая возможности проследить взаимосвязь между институциональными структурами и поведением акторов.

В данной статье используются подходы, которые в совокупности позволяют комплексно подойти к рассмотрению механизмов и последствий стандартизации. Одной из таких теорий является теория П. Бурдье [8], в которой центральное место занимают понятия «поле» и «габитус». Бурдье рассматривает социальное пространство как сеть отношений между акторами, обладающими различными видами капитала. В контексте изучения региональных городов России данный подход позволяет выявить как ресурсы того или иного учреждения культуры и профессиональные позиции акторов (их сотрудников) трансформируются при навязывании норм господствующими субъектами.

Концепции Ч. Лэндри [19], Г. Зиммеля [10], Ф. Тенниса [15] и особенно пространственная триада А. Лефевра – позволили описать противоречия между формальной стандартизацией, иницируемой извне, и локальной укорененностью социокультурных практик. Пространственная теория Лефевра

оказалась особенно полезной для выявления конфликта между представленным, воспринимаемым и воображаемым пространством в условиях воздействия государственных программ. Для А. Лефевра пространство является социальным продуктом, результатом взаимодействия власти, культуры и повседневных практик [12]. Эти идеи являются значимыми для рассмотрения стандартизации социокультурного пространства регионов в условиях реализации задач, поставленных государством в рамках программ развития.

Если исходить из концепции Лефевра, то «музейное пространство» можно представить трехуровневым. Первый уровень – представленное пространство, которое является пространством власти, планирования и идеологии. Второй – воспринимаемое пространство, представляющее собой реальное повседневное использование пространства людьми. И третий – воображаемое пространство, которое отображает символы и эмоциональное восприятие, выражаемое в мифах, воспоминаниях, фольклоре и идентичности.

Согласно концепции креативного города Ч. Лэндри, город развивается благодаря творчеству, почему и сам становится произведением искусства [19]. Если творчество в городе начинает затухать, то и он сам приходит в упадок. А укреплять творческое пространство города следует через решение следующих задач: укрепление городской идентичности, актуализацию существующего природно-культурного наследия с целью его сохранения и устойчивого развития, осознания механизма интеграции предпринимательства в городскую среду с целью улучшения ее качества. Здесь важную роль должны играть учреждения культуры, например, музеи, которые являются хранителями городской идентичности. Через обновление экспозиций и другие культурно-просветительские мероприятия музеи могут возобновить интерес к творчеству в рамках городской культуры.

В стандартизации как механизме социокультурных изменений сочетаются спонтанные и управленческие формы трансформации культурных норм, институтов смыслов и повседневных практик. Первая относится к естественным изменениям, например через адаптацию музейной практики к привычкам посетителей. Последняя форма позволяет сознательно формировать управляемость, обеспечивать сопоставимость, вводить единые форматы и цифровые инструменты в повседневную практику. Однако стандартизация затрагивает не только техническую и управленческую стороны культурной жизни, но и ценностно-смысловую. Поскольку все процессы социокультурных изменений невозможно рассмотреть в одной работе, здесь мы сосредоточим свое внимание на стандартизации, как части изменений практик в сферы культуры и именно на примере региональных музеев.

В социологической перспективе стандартизация представляет собой форму социального контроля, направленного на создание базы, воспроизводимой в масштабах организации, отрасли или общества в целом.

Становление стандартизации как социального явления связано с формированием бюрократической системы, развитием формальной рациональности, о которой пишет М. Вебер [20]. И с переходом от индустриального к постиндустриальному обществу, по мере усложнения государства, социальных институтов, возросла потребность в приведении к единому образцу управленческих процедур для сопоставимости результатов, а также

упрощения управления. Единый стандарт обеспечивает сопоставимость результатов работы разных музеев, поскольку задает общие критерии и показатели оценки. Когда музеи по всей стране используют одинаковые параметры учета, планирования и отчетности, их деятельность становится измеримой в сопоставимых единицах, что позволяет объективно сравнивать достижения, выявлять различия и отслеживать динамику изменений.

Государственные проекты по развитию культурного пространства

В рамках текущих процессов модернизации и цифровизации культура и социокультурные институты (музеи, дома культуры, библиотеки, театры) все чаще становятся объектами регламентации и формализации. Стандартизация принимает здесь не только управленческую, но и символическую форму, затрагивая внутреннюю организацию деятельности, репертуар культурных практик, взаимодействие с аудиторией и способы репрезентации локальной идентичности.

В РФ с 2019 по 2024 год реализовывался национальный проект «Культура», в рамках которого были выполнены федеральные проекты «Культурная среда», «Творческие люди», «Цифровая культура». В центре данного проекта – расширение доступности культурных благ и возможностей участия в создании культурных ценностей для жителей разных населенных пунктов России¹.

«Культурная среда» – проект, который предусматривал реконструкцию и капитальный ремонт 989 детских школ искусств и переоснащение не менее 1070 муниципальных библиотек по заданным стандартам, а также реконструкции детских театров и театров юного зрителя².

«Творческие люди» – проект, который был направлен на поддержку тех, кто хочет реализовывать творческие инициативы. Было создано добровольческое движение «Волонтеры культуры», к которому присоединились более 250 тыс. человек. В рамках данного проекта осуществлялась поддержка творческих НКО, были проведены фестивали любительских коллективов, организованы культурно-образовательные программы для школьников, музейные выставки и военно-исторические лагеря³.

Проект «Цифровая культура» предусматривал создание виртуальных концертных залов, оснащенных мультимедийным оборудованием и быстрым интернетом в домах культуры, библиотеках и музеях. Формат залов стал позволять в онлайн режиме обеспечивать жителям посещение федеральных и региональных культурных мероприятий⁴.

¹ Национальные проекты. Культура. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/> (дата обращения: 26.05.2025).

² Национальные проекты. Культурная среда. URL: https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/kulturnyy_dosug/ (дата обращения: 26.05.2025).

³ Национальные проекты. Творческие люди. URL: https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/tvorcheskie_lyudi/ (дата обращения: 26.05.2025).

⁴ Национальные проекты. Цифровая культура. URL: https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/tsifrovaya_kultura/ (дата обращения: 26.05.2025).

Национальные и региональные музеи получили возможность оснастить цифровыми гидами свои экспозиции. За время реализации проекта были проведены онлайн-трансляции концертов и театральных постановок, экскурсии по крупнейшим выставкам, что улучшило условия доступа к услугам культуры. Также были оцифрованы и книжные памятники, что способствует сохранению и доступности для граждан уникального литературного наследия.

Еще одним проектом в сфере культуры является «Пушкинская карта» – программа, которая позволяет молодым людям в возрасте от 14 до 22 лет бесплатно посещать музеи, театры и другие учреждения культуры за счет федерального бюджета. Программа стартовала в 2021 г. У каждого учреждения культуры есть возможность увеличить доходы в рамках данной программы. Для участия в программе учреждения культуры должны соответствовать техническим требованиям: иметь личный кабинет на платформе PRO.Культура.РФ и возможность продажи билетов онлайн и в кассах учреждений с единым учетом данных о продажах¹.

С 2025 г. развитие культуры перенесено в нацпроект «Семья», поскольку музеи, театры, библиотеки и Дома культуры стали рассматриваться как пространство для проведения семейного досуга².

Таким образом, национальные и федеральные проекты³, реализованные в рамках государственной культурной политики России, представляют собой не только инструменты модернизации инфраструктуры, цифровизации и расширения культурного участия, но и каналы стандартизации культурной сферы. Через формулирование единых целей, показателей, технологических требований и регламентов они образуют новую нормативную среду, в которой учреждениям культуры приходится функционировать.

Основания анализа стандартизации, как процесса унификации социокультурного пространства регионов России

В современных теоретических подходах к объяснению механизмов внешнего давления среды одно из ключевых мест занимает теория институционального изоморфизма, разработанная П. ДиМаджио и У. Пауэллом [9], а также более ранние идеи А. Хоули [17], М. Хэннена и Дж. Фримена [18]. П. ДиМаджио и У. Пауэлл [9] выделяют три механизма институциональных изоморфных изменений: принудительный изоморфизм, подражательный изоморфизм и нормативный изоморфизм. Институциональный изоморфизм – процесс, в ходе которого организации

¹ Проект «Пушкинская карта» входит в программу «Цифровая культура».

² Национальные проекты. Семья. URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/semya/> (дата обращения: 26.05.2025).

³ Национальные и федеральные проекты не являются взаимозаменяемыми понятиями. Национальный проект является комплексной программой, направленной на улучшение в ключевых сферах жизни общества, в то время как федеральный проект – это программа, реализующаяся в рамках национального проекта, решающая задачи в одной конкретной области.

одного организационного поля начинают приобретать схожие структуры, практики, нормы поведения, даже если это не делает их эффективнее. Принудительный изоморфизм возникает под влиянием законодательства, регламентов и требований со стороны государства или вышестоящих структур. Подражательный изоморфизм связан с копированием моделей, практик и решений, которые считаются успешными или «престижными» в профессиональной среде. Нормативный изоморфизм обусловлен профессиональной социализацией – то есть подготовкой, переподготовкой и объединением специалистов в профессиональные сообщества. Через участие в методических объединениях, конференциях, курсах повышения квалификации сотрудники музеев усваивают определенные нормы, ценности, стандарты – формируя тем самым внутреннюю логику профессиональной корректности, которая также способствует унификации практик.

Стандартизация социокультурного пространства неразрывно связана с глобальными трансформациями – укреплением сетевого общества, развитием цифровых технологий, ростом институционального контроля. Эти процессы формируют нормативную среду, в которой культурные институты вынуждены определять совместимость, измеримость и управляемость своих практик. Концепция сетевого общества М. Кастельса [11] здесь актуальна, так как в ней показаны трансформации информационной экономики и институциональных структур, которые приводят к унификации управленческих, технологических и культурных практик.

В условиях информационного капитализма ключевым понятием становится логика потоков (информации, капитала, людей, символов). Эти потоки формируют институциональную среду, которая должна быть согласована, совместима и сопоставима между различными акторами.

А. Аппадурай в своей работе предлагает концептуализацию современной глобализации как процесса, не сводимого к простой вестернизации или экономической экспансии [16]. Он подчеркивает, что эти глобальные культурные потоки способствуют деэтнизации культурных форм, вытеснению локальных смыслов и унификации культурного производства. Под влиянием международных культурных стандартов, глобальных эстетик и технологических платформ происходит гомогенизация культурных практик: они теряют связь с конкретным местом и сообществом, становясь частью транснационального культурного поля.

В теории макдональдизации Дж. Ритцера [14] стандартизация рассматривается как инструмент повседневной управляемости, реализуемый через конкретные организационные механизмы. По Ритцеру, современное общество стремится к рационализации по четырем параметрам: эффективность, вычислимость, предсказуемость и контроль. Стандартизация становится не только внешней формой давления, но и внутренней логикой функционирования – основанной на эффективности, контроле, повторяемости и управляемости.

В концепции бюрократопатологий А. М. Осипов [13] описал негативное воздействие бюрократии на образование, которое можно применить и к сфере культуры. Он выделяет 6 инструментов бюрократов для мани-

пуляций общественной системой: контроль ресурсов, имитация работы, активности, уход от научных основ и опора на личный опыт и закон, уход от ответственности, информационная закрытость, одностороннее властное давление на разных уровнях подчинения.

И возвращаясь к теории П. Бурдьё [8], позволяющей рассматривать стандартизацию не только как продукт внешнего институционального давления, но как внутренне закреплённую норму, которую акторы поля воспроизводят – часто не осознавая ее конструктивный характер. Это делает музейное пространство одновременно устойчивым и замкнутым: изменения происходят только в случае структурных сдвигов – например, смены акторов, внешней конкуренции, пересмотра символических критериев легитимности.

Важна также роль субъекта, который участвует в процессе закрепления норм и их адаптации. Речь идет о сотрудниках культурных учреждений, которые в рамках нормативности и жесткости находят поле для собственных действий, самореализации и творчества. Мы будем опираться на подход О. В. Аксеновой [1–7]. В рамках ее социологического подхода, акторы – субъекты, действующие в условиях неопределенности, нормативного давления и институциональной гибкости. Их действия формируются на стыке личных установок, профессиональных требований и контекста конкретного учреждения. Т. е. это субъект, который принимает решения в ситуации многовариантности, не обязательно опираясь на установленный регламент. В условиях реализации задач государственных программ и проектов модернизации культурной сферы акторы культуры могут воспроизводить данные стандарты, либо адаптировать их под отдельный контекст, а в отдельных случаях – инициировать альтернативные практики, выходящие за рамки нормативной логики. Особое значение в этом процессе приобретает фигура профессионала, который обладает рефлексией по отношению к своей деятельности и способен осознанно соотносить институциональные ожидания с локальными условиями.

В подходе О. В. Аксеновой читается двойственность между институциональной логикой и локальным контекстом. Поэтому, с одной стороны, акторы включены в реализацию централизованных программ («Пушкинская карта», нацпроект «Культура»), а с другой – остаются лицом и голосом определенного города, региона. В нашей интерпретации акторной теории О. В. Аксеновой стандарты считаются внешними нормами, которые воспроизводятся и адаптируются акторами в конкретных локальностях.

Эмпирический базис исследования

Данные были получены в ходе авторского полевого исследования, в ходе которого были проведены 20 глубинных интервью с сотрудниками учреждений культуры региональных городов России (Калуга, Рязань, Тула, Ростов Великий, Обнинск, Электросталь). Респондентами выступили

работники музеев, различающиеся по уровню ответственности: смотрители залов, экскурсоводы, научные сотрудники, методисты, заведующие отделами.

Основной целью исследования было выявление того, как сотрудники муниципальных и государственных музеев воспринимают и интерпретируют процессы унификации и стандартизации, с какими трудностями и требованиями сталкиваются в своей работе, какие стратегии адаптации или сопротивления они вырабатывают в ответ на регламентацию, цифровизацию и институциональное давление. Гайд интервью включал в себя 7 тематических блоков: биографический бэкграунд респондента, информация о профессиональных особенностях работы, информация о работе музея в рамках государственных программ и проектов, внутренняя система работы музея, использование новых технологий и цифровых инструментов в работе, произошедшие изменения, возможность проявления субъектности в профессиональной деятельности. Использован метод тематического анализа транскриптов интервью.

Особенности действий работников региональных музеев при реализации государственных программ

Анализ глубинных интервью позволил нам выявить специфику работы в музеях с введением новых государственных программ и проектов, а также субъективное отношение сотрудников к произошедшим изменениям в их должностном функционале. Респонденты говорили об изменениях в количестве отчетности и других бюрократических процедурах, которые негативно сказываются на работе не только сотрудника, но и учреждения в целом, поскольку содержательная работа начинает отходить на второй план. Участие в государственных программах создает сложности в планировании мероприятий и подготовке экспозиций, поскольку появились множественные количественные показатели эффективности, которых следует достичь. Музеи оказываются в положении, когда им приходится подстраиваться под внешние условия программного характера. Требования спускаются в виде планов, законов и оформлены в рамках государственных и национальных проектов, нормативно-правовых актов, ведомственных инструкций, планов и т. п. Примером является участие в «Пушкинской карте» или государственных грантах.

«Да, естественно, больше требований, но они больше связаны с тем, что из-за законодательства изменяется, становится более тяжелым на выполнение» (юрист, 25, Ярославская область).

«Пишем отчеты, у нас есть квартальный отчет, ежегодный отчет в конце года» (заведующая отделом, 38, Рязанская область).

Респонденты отмечали, что такие форматы требуют строгого соответствия, что порой становится препятствием в реализации профессиональных задач. Для некоторых музеев участие в грантах является вынужденной мерой, связанной с необходимостью дополнительного финансирования,

однако выполнение условий конкурса отнимает значительное время и ресурсы. Респонденты подчеркивали, что усложнение бюрократических процедур связано прежде всего с изменениями законодательства, которые последовательно увеличивают объем обязательной документации.

Работники музеев отмечают, что много времени уходит на подготовку документов, ведение журналов, заполнение отчетов, дублирование функций. В некоторых случаях управленческое давление исходит не столько извне, сколько от внутриорганизационной логики (например, требование вести соцсети, создавать отчеты по шаблонам, координировать внутренние мероприятия в рамках формализованных планов). Для многих сотрудников на первый план выходит проблема нехватки времени для основной профессиональной деятельности: научной работы, разработки экспозиций и подготовки выставочных проектов.

«Не нравится то, что времени остается мало, может быть, для каких-то научных исследований. Действительно, нагрузка очень-очень большая, и мало остается времени» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

«Ну, она [бюрократическая нагрузка] с каждым годом увеличивается, а в геометрической прогрессии просто вот» (научный сотрудник, 58, Рязанская область).

Сотрудники музеев отмечали также, что увеличение отчетности влияет на условия работы. Выполнение административной работы начало занимать дольше времени и замещать основную функцию работников, выходные начали смещаться и вместо двух выходных сотрудники начинают брать работу на дом и проводить дополнительные часы на работе, что мешает, например, молодым сотрудникам строить карьеру и вести личную жизнь.

«...ты занимаешься своей любимой работой, и тут появляется куча того, что скинули на тебя сверху, и ты понимаешь, что это нужны дополнительные ресурсы и время...» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

«А если у работника нет времени, значит его обязанности возьмет другой работник, который с ним в кабинете сидит. Его обязанности разделят просто на других.» (сотрудник отдела фондов, 31, Калужская область).

Сотрудники данные изменения воспринимают неоднозначно, но согласны с тем, что увеличение законов, программ и участие в государственных проектах может негативно сказываться на работе, коллективе культурного учреждения.

«...это воспринимается как вторжение в какую-то часть работы, которую ты делаешь...» (заведующая отделом, 52, Московская область).

«Когда ты составляешь закупку и просто говорят, что надо купить именно это, потому что это сохраняет исторический облик, например, краску определенного цвета тяжело закупить. Надо обосновать именно этот цвет. То есть законодательство усложняется. Требования к закупке усложняются, а тебе надо скупить из-за музея именно то. И действительно бывают случаи, когда привозят совершенно не то.» (юрист, 25, Ярославская область).

В то же время несмотря на активное следование планам, заданных руководством и ведомственными структурами, сотрудники находят пространство для адаптации культурных мероприятий под региональную специфику, а также могут реализовывать собственный потенциал.

«То есть мы предоставляем свою концепцию и делаем нашу выставку интересную. Ну опять же, приурочиваем ее к определенному мероприятию. Если сейчас это День защитника Отечества, значит определенная какая-то военная тематика уже будет.» (сотрудник отдела фондов, 31, Калужская область).

«Многие филиалы имеют непосредственно отношение к Великой Отечественной войне. То есть, есть и специальные экспозиции, есть возможность что-то показать, имея в виду помещение, размеры помещения, состав экспозиции.» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

Помимо расширения круга обязанностей сотрудники также выполняют обязанности, которые могут быть не связаны с их должностью, например, заниматься проблемами пожарной безопасности или вести экскурсии, поскольку есть проблема нехватки кадров вследствие скромной оплаты труда, малого финансирования культурного учреждения. Такая вынужденная практика «взаимозаменяемости» делает из сотрудника универсального работника, так как различия между должностями размываются.

«Я бы хотела, чтобы у нас увеличился штат сотрудников. У нас сейчас не хватает людей, не хватает специалистов.» (заведующая отделом, 43, Тульская область).

«По сути, чистый выходной у меня свелся только к одному дню недели, это понедельник.» (сотрудник отдела фондов, 31, Калужская область).

«И помимо этого, помимо руководства отделом, у меня была в нагрузке антитеррор, пожарная безопасность, это вот этой истории.» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

В каких-то проектах принимать участие, которые могли бы нам быть интересны, мы не всегда можем, потому что есть какие-то еще задачи, которые ставятся с других позиций (заведующая отделом, 43, Тульская область).

Помимо традиционной отчетности появляется и отчетность в новых форматах, например, отчетность о деятельности музея в социальных сетях, на сайте, единых программах, например, единой системе продажи билетов, где учитывается количество посетителей и другие значимые показатели. Такие формы отчетности, которые дублируются онлайн и на бумаге, отнимают рабочее и личное время сотрудников, которое они могли бы потратить на выполнение своих прямых обязанностей.

«... активно стали выкладывать наши посты, действовать через соцсети.» (сотрудник отдела фондов, 31, Калужская область).

«...Отчет идет в соцсетях...» (сотрудник отдела фондов, 49, Московская область).

«...госкаталоги просто иногда, погрязла в общем, остальное время уже не хватает, но хватало, но тяжело...» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

«У нас есть специальная программа, где мы можем сами все это от смотреть, посмотреть.» (экскурсовод, 53, Рязанская область.).

Конечно, сотрудники музеев находят способы сократить время на выполнение бюрократических задач, выйти из ситуации, когда нужно вписаться в поставленный бюджет и ограниченное время. Так, респонденты признавались, что им проще заплатить из своего кармана лектору, который придет вести лекцию в музей, чем обходить 6 кабинетов для сбора подписей. Также сотрудники могут выделить средство из своих средств на расходные материалы для мероприятий, например, детских мастер-классов на праздники, на чаепития во время Масленицы и не только. Поскольку считается, что данный вид мероприятий не входит в функционал музея, а с другой стороны, привлекать разные группы населения – поставленная задача.

«Нужно обойти 6 кабинетов, при этом и отдел безопасности, каждому обосновать важность этой лекции или что от нас же и требуют...» (научный сотрудник, 58, Рязанская область).

«Мы сохранили фломастеры, бумагу, клей, допустим, и так далее, так далее. Что-то покупаем мы просто на свои деньги. Вот будет мастер-класс» (заведующая отелом, 52, Московская область).

Что касается внедрения цифровых технологий в музейную практику, то на этот счет существуют разные мнения. Одни респонденты говорили о том, что медиа-технологии отвлекают внимание посетителей от музейного предмета и превращает музей в кинотеатр, из-за чего теряется восприятие истории и культуры, поскольку это другой посетительский опыт. Вторые утверждали, что технологии и музейный предмет должны находиться в определенном балансе, с которым должны работать профессионалы и специалисты, которые и конструируют музейное пространство. Кто-то считал, что технологии и медиа являются дополнением к музею, могут показать те фрагменты, которые недоступны для посетителя. Например, оцифрованный вариант музейного экспоната или его объемная модель, которую можно рассмотреть с разных сторон, благодаря технологиям. По мнению этой группы респондентов, такой опыт позволит людям детальнее увидеть исторические события, быт, культурные символы, традиции и т. д.

«Баланс, конечно, нужен. Я считаю, сейчас цифровизация, она что-то очень колоссально обедняет в плане коммуникации, в плане передачи каких-то и визуальных каких-то вещей. То есть, мы все равно, например, придем в музей посмотреть оригинал картин, а не будем высвечивать это все на экране компьютера» (сотрудник отдела фондов, 49, Московская область).

«Все равно главное – экспонат. Все остальное является, так скажем, поддержкой» (экскурсовод, 36, Тульская область).

«Переборщить-то, конечно, всегда можно. Но, в принципе, когда они есть, когда все в некоем балансе находится, конечно, они друг друга дополняют» (экскурсовод, 28, Тульская область).

«Это уже скучно, если в экспозиции нет мультимедиа, то это уже как бы очень старая экспозиция считается» (заведующая отделом, 38, Рязанская область).

Также в ходе исследования была выявлена преемственность поколений в музеях, когда сотрудники, имеющие опыт работы, помогают в работе неопытным коллегам. Иногда это может влиять на организацию работы. Опытные сотрудники могут давать задачи молодым сотрудникам, которые не входят в их компетенции, что создает неравномерную нагрузку в коллективе. Однако бывают ситуации, когда молодежь отказывается от дополнительной работы и задач, вне рабочих часов, что может вызывать недовольство у старшего поколения. Возрастные респонденты отмечали, что молодые сотрудники, работающие в новых отделах, отвечающие за работу со СМИ и другими медиа, чаще отказываются от дополнительной нагрузки, чем в других отделах. Респонденты, которые относятся к старшей группе молодежи (25 лет и старше) отмечали, что они начали иначе относиться к своей работе, когда увидели, что можно отказаться от выполнения дополнительных требований и сверхурочной работы. В то время как зрелые и возрастные сотрудники относятся к данному явлению с негативом, считая, что молодые люди не хотят работать.

«...поскольку я была молодым сотрудником, может, я чего-то еще тогда не понимала. Ну, старожилы как бы это: «Нет, это не так делаешь, это неправильно.» (сотрудник отдела фондов, 31, Калужская область).

«...когда-нибудь попытаются что-то делегировать, когда попытаются попросить помочь, подежурить выйти в выставочный зал, ... они сразу на отказ, «нет-нет-нет, я этим заниматься не буду, нет, все, у меня вот есть там должностная инструкция, я все прекрасно знаю, я вот работаю по должностной инструкции» и все, я думаю, елки-палки, так можно было? ...» (специалист экспозиционного выставочного отдела, 28, Калужская область).

«Потом приходят девочки, которые учатся в академии, прочее, говоря: «А что я буду рассказывать?». Я говорю: «Знаете, вы пришли поработать, а не учиться.» Конечно же, мы помогаем, подсказываем, но...» (заведующая отделом, 52, Московская область).

С одной стороны, преемственность от старших сотрудников к молодым остается важным механизмом поддержания профессиональной компетентности и передачи негласных правил музейной работы. С другой стороны, изменения институциональной среды и новые стандарты труда делают эту преемственность неоднородной, потому что молодые специалисты не всегда готовы перенимать практики, сформированные в иной нормативной логике.

Заключение

Проведенное исследование показало, что процессы стандартизации оказывают все более заметное влияние на профессиональные практики культурных учреждений, в частности, музеев. В основе

работы лежат данные, полученные в ходе исследования, проведенного в 2024–2025 гг. в форме глубинных интервью. Респондентами выступили 20 сотрудников региональных музеев, находящиеся на разных должностях от рядовых специалистов до руководителей, что позволило получить многомерное представление о характере изменений в современной музейной практике. Полученные данные подтверждают, что региональные и локальные музеи действуют сегодня в ситуации сложного балансирования между внешним административным давлением и необходимостью сохранять локальную идентичность.

Стандартизация усиливает бюрократизацию музейной деятельности, переводя многие процессы в форматы измеримых и отчужденных процедур, что порождает напряжение между целями управления и задачами музейных специалистов. Несмотря на существующие противоречия, сотрудники музеев сегодня не являются пассивными исполнителями административных предписаний. Именно посредническая роль музейных работников обеспечивает устойчивость локального социокультурного пространства. Во многих случаях они демонстрируют высокую степень субъектности: адаптируют внешние требования под локальную специфику, иницируют проекты, выстраивают связи с местным сообществом и творчески реагируют на возникающие ограничения. Это позволяет рассматривать музеи не только как объекты стандартизации, но и как активных участников воспроизводства и трансформации локального социокультурного пространства.

Сотрудники музеев, как нам удалось выявить, выступают своего рода посредниками между формальными стандартами и живым культурным содержанием, адаптируя шаблонные форматы под потребности локального сообщества. Они организуют выставки на актуальные местные темы, взаимодействуют с жителями, работают с локальной памятью. Таким образом, музеи остаются не только исполнителями культурной политики властей, но и активными акторами воспроизводства специфичности социокультурного пространства каждого региона (субъекта РФ) и даже локальности. Именно благодаря таким практикам музейные сотрудники способны противостоять процессами унификации, сохраняя возможность проявления уникальных форм культурной работы.

Библиографический список

1. Аксенова О. В. Особенности социально-культурного развития удаленных российских локальностей // Россия реформирующаяся. Ежегодник. Вып. 8 / Отв. ред. М. К. Горшков. М.: ИС РАН, 2009. С. 225–240.
2. Аксенова О. В. Культурная среда приграничья: структуры и акторы // Вестник Института социологии. 2014. Т. 5. № 4. С. 47–58. EDN: TDOCUV.

3. Аксенова О. В. Акторская парадигма управления в эпоху перемен: адаптация или противодействие // Россия реформирующаяся: Ежегодник. Вып. 14 / Отв. ред. М. К. Горшков. М.: Новый хронограф, 2016. С. 336–357. EDN: WBLZNR.
4. Аксенова О. В. Субъект социального действия в современном развитии России: агент, актор, никто // Вестник Института социологии. 2020. Т. 11. № 2. С. 37–53. DOI: 10.19181/vis.2020.11.2.640; EDN: RNECVF.
5. Аксенова О. В. Динамика научного дискурса в изучении локальности // Власть. 2014. Т. 22. № 5. С. 94–98. EDN: SEMQVN.
6. Аксенова О. В. Традиции модернизации: социокультурные паттерны жизнедеятельности российских локальностей // Россия реформирующаяся. Ежегодник. Вып. 13 / Отв. ред. М. К. Горшков. М.: Новый хронограф, 2015. С. 51–70. EDN: TOCABD.
7. Аксенова О. В. Парадигма социального действия: профессионалы в российской модернизации: [монография]. М.: ИС РАН, 2016. 304 с. EDN: VYBENB.
8. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.
9. Димаджо П. Дж., Пауэлл У. В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. 2010. Т. 11. № 1. С. 35–56.
10. Зиммель Г. Большие города и духовная жизнь / Пер. с нем. К. Левинсон; ред. А. Курилкин. М.: Stelka Press, 2018. 109 с.
11. Кастельс М. Власть коммуникации / Пер. с англ. Н. М. Тылевич; под науч. ред. А. И. Черных. М.: ВШЭ, 2016. 564 с.
12. Лефевр А. Производство пространства / Пер. с фр. И. Стаф; ред. М. Великанова, А. Журбина. М.: Strelka Press, 2015. 431 с.
13. Осипов А. М. Приоритеты изучения образования в свете проблемы бюрократий // Вестник Института социологии. 2023. Т. 14. № 2. С. 15–33. DOI: 10.19181/vis.2023.14.2.2; EDN: UOVTMS.
14. Ритцер Дж. Макдональдизация общества 5 / Пер. с англ. А. В. Лазарева; общ. ред. Т. А. Дмитриева. М.: Праксис, 2011. 592 с.
15. Теннис Ф. Общность и общество. Основные понятия чистой социологии / Пер. с нем. Д. В. Складнева. СПб: Владимир Даль, 2002. 447 с.
16. Appadurai A. Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization. Vol. 1. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. 229 p.
17. Hawley A. Human Ecology: a theoretical essay. Chicago: University of Chicago Press, 1986. 168 p.
18. Hannan M. T., Freeman J. H. The Population Ecology of Organizations // American Journal of Sociology. 1977. Vol. 82. No. 5. P. 929–964.

19. Landry C. *The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*. London: Routledge, 2008. 352 p.

20. Weber M. *Economy and society*. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.

Получено редакцией: 28.07.25

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Феоктистова Ольга Андреевна, старший лаборант

DOI: 10.19181/vis.2025.16.4.14

On Changes in the Professional Practices of Regional Museum Staff in the Context of a Unifying Cultural Policy

Olga A. Feoktistova

Institute of Sociology of FCTAS RAS, Moscow, Russia

feoktistova.olgaa@mail.ru

ORCID: 0009-0004-8844-2790

For citation: Feoktistova O. A. On Changes in the Professional Practices of Regional Museum Staff in the Context of a Unifying Cultural Policy. *Vestnik instituta sotziologii*. 2025. Vol. 16. No. 4. P. 295–311. DOI: 10.19181/vis.2025.16.4.14; EDN: BQGSLT.

Abstract. The article examines the transformation of professional practices among staff at regional museums supporting local culture in the context of implementing standard objectives of state development programs. This work is based on data obtained during the author's qualitative research conducted in 2024–2025. Respondents included museum staff from six cities across Russia, at various levels of the professional hierarchy—from rank-and-file specialists to managers. This allowed for a multidimensional understanding of the nature of changes in their professional practices. The author analyses how standardisation and its mechanisms are changing the everyday professional practices of museum workers. Particular attention is paid to how new federal standards and regulations are transforming interactions both within the museum staff and with visitors, local communities, and administrative structures. It was found that standardisation intensifies bureaucratisation, transforming many processes into measurable and detached procedures, that creates tension between management goals and the essential functions of museums. Not only were the adaptive strategies of museum staff identified, but also the emerging contradictions between bureaucratic goals and the cultural objectives of museums. It was established that museum staff act as active intermediaries who interpret external norms, relate them to the specifics of the local cultural landscape, and seek a balance between administrative expectations and the real needs of territorial communities. It is precisely the intermediary role of museum staff that ensures the stability of the local sociocultural space. Despite administrative pressure, they retain the ability to support regional specificities, develop unique practices of interaction with the population, and facilitate the reproduction of the cultural identity of local communities. Having examined the changes that have occurred in museum practice over the past five years, the author concludes that museum staff today serve as a bridge between standardised requirements and cultural content, helping to maintain the stability of local sociocultural spaces and support regional cultural distinctiveness. Museums continue to serve as spaces where state management standards meet living traditions and multiple local meanings.

Keywords: Standardization, digitalization, cultural policy, sociocultural space, regional specificity, museums, professional practices

References

1. Aksenova O. V. Osobennosti sotsial'no-kul'turnogo razvitiya udalennykh rossiiskikh lokal'nostei [Features of sociocultural development of remote Russian localities]. In *Rossiya reformiruyushchayasya. Ezhegodnik. Vyp. 8* [Russia is reforming. Yearbook. Iss. 8]. Ed. by M. K. Gorshkov. Moscow, IS RAN, 2009: 225–240 (in Russ.).

2. Aksenova O. V. Cultural milieu of the border lands: structure and actors. *Vestnik instituta sotziologii*, 2014: 5: 4: 47–58 (in Russ.). EDN: TDOCUV.
3. Aksenova O. V. Activist paradigm of management at the transitional epoch: adaptation or resistance. In *Rossiya reformiruyushchayasya. Ezhegodnik. Vyp. 14* [Russia is reforming. Yearbook. Iss. 14]. Ed. by M. K. Gorshkov. Moscow, Novyi khronograf, 2016: 336–357 (in Russ.). EDN: WBLZNR.
4. Aksenova O. V. The subject of social action in Russia's contemporary development: agent, actor, nobody. *Vestnik instituta sotziologii*, 2020: 11: 2: 37–53 (in Russ.). DOI: 10.19181/vis.2020.11.2.640; EDN: RNECVF.
5. Aksenova O. V. Dynamics of the scientific discourse in the study of locality. *Vlast'*, 2014: 22: 5: 94–98 (in Russ.). EDN: SEMQVN.
6. Aksenova O. V. Traditions of modernization: Sociocultural patterns of life in Russian localities. In *Russia is reforming. Yearbook. Iss. 13*. Ed. by M. K. Gorshkov. Moscow, Novyi khronograf, 2015: 51–70 (in Russ.). EDN: TOCABD.
7. Aksenova O. V. Paradigm of social action: Professionals in Russian modernization [monograph]. Moscow, IS RAN, 2016: 304 (in Russ.). EDN: VYBENB.
8. Bourdieu P. Formy kapitala [Forms of capital]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 2002: 3: 5: 60–74 (in Russ.).
9. DiMaggio P., Powell W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 2010: 11: 1 (in Russ.).
10. Zimmel G. The Metropolis and Mental Life. Transl. from Germ. by K. Levinson. Ed. by A. Kurilkin. Moscow, Strelka Press, 2018: 109 (in Russ.).
11. Castells M. Communication Power. Transl. from Eng. by N. M. Tylevich. Ed. by A. I. Chernykh. Moscow, VSHE, 2016: 564 (in Russ.).
12. Lefebvre H. Proizvodstvo prostranstva [Production of space]. Transl. from Fr. by I. Staf. Ed. by M. Velikanova, A. Zhurbina. Moscow, Strelka Press, 2015: 431 (in Russ.).
13. Osipov A. M. Priorities of education studies in the context of the problem of bureaupathologies. *Vestnik instituta sotziologii*, 2023: 14: 2: 15–33 (in Russ.).
14. Ritser G. McDonaldization of Society 5. Transl. from Eng. by A. V. Lazarev. Ed. by T. A. Dmitrieva. Moscow, Praksis, 2011: 592 (in Russ.).
15. Tönnies F. Obshchnost' i obshchestvo [Community and Society. Basic concepts of pure sociology]. Transl. from Germ. by D. V. Sklyadnev. St. Petersburg, Vladimir Dal', 2002: 447 (in Russ.).
16. Appadurai A. Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization. Vol. 1. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996: 229.
17. Hawley A. Human Ecology: a theoretical essay. Chicago, University of Chicago Press, 1986: 168.
18. Hannan M. T., Freeman J. H. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 1977: 82: 5: 929–964.
19. Landry C. The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators. London, Routledge, 2008: 352.
20. Weber M. Economy and society. Berkeley, University of California Press, 1978: 1469.

The article was submitted on: July 28, 2025

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Olga A. Feoktistova, Senior laboratory assistant