



Научная статья

УДК 351.85

<https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-51-58>

EDN BSOWGT

## Особенности управления в рамках государственной культурной политики

Ирина Николаевна Горбова<sup>1</sup>,  
Владимир Викторович Тарновский<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орёл, Россия, [igorbova.ru@gmail.com](mailto:igorbova.ru@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6589-0671>

<sup>2</sup>АНО ДПО «Национальный исследовательский институт культурного наследия», Москва, Россия, [kafedramunh@mail.ru](mailto:kafedramunh@mail.ru)

**Аннотация.** Статья рассматривает современные особенности управления государственной культурной политикой. Основная роль определения вектора культурной политики в России принадлежит государству, которая вносит значительный вклад в ее регуляцию. При этом авторами обосновано, что использование потенциала культуры в общественном развитии, реализации новых инструментов и моделей современной культурной политики, актуализируют потребность в новых подходах к управлению сферой культуры, позволяющих решать проблемы не только социокультурной сферы, но и в разрезе внешней ситуации политические и экономические. В свете этого, управление государственной культурной политикой играет ключевую роль в жизни общества, что свидетельствует об актуальности темы.

Цель исследования состоит в раскрытии особенностей и специфики управления в контексте реализации государственной культурной политики страны. Осмысление этой цели ставит важнейшие задачи в области управления государственной культурной политикой. Так, предопределяются направления социально-экономического развития государства, совершенствование механизма управления в этой области, дальнейшего процесса формирования сферы культуры и ее места в обществе.

Авторами статьи сформированы проблемные аспекты, влияющие на управление в рамках государственной культурной политики. Рассмотрены современные вызовы управлению культурной политикой. Представлены новые аспекты управления в данной сфере и сформирована модель управления. Проведенное исследование показывает, что в настоящее время специфика особенностей управления значительно влияет на эффективность реализации государственной культурной политики. Сделаны обоснованные выводы по применению новых механизмов управления и предложены возможные пути решения проблемных участков в управлении культурной политикой.

**Ключевые слова:** государственная культурная политика, культура, управление, управленческие проблемы, государство, общество, глобализация, социально-экономическое развитие

**Для цитирования:** Горбова И. Н., Тарновский В. В. Особенности управления в рамках государственной культурной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 51–58. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-51-58>. EDN BSOWGT

Original article

## Features of management within the framework of state cultural policy

Irina N. Gorbova<sup>1</sup>,  
Vladimir V. Tarnovsky<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Central Russian Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Orel, Russia,  
igorbova.ru@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6589-0671>

<sup>2</sup>National Research Institute of Cultural Heritage, Moscow, Russia,  
kafedramunh@mail.ru

**Abstract.** The article examines the modern features of the management of state cultural policy. The main role of determining the vector of cultural policy in Russia belongs to the state, which makes a significant contribution to its regulation. At the same time, the authors substantiate that the use of the potential of culture in social development, the implementation of new tools and models of modern cultural policy, actualize the need for new approaches to managing the sphere of culture, allowing solving problems not only in the socio-cultural sphere, but also in the context of the external situation, political and economic. In light of this, the management of state cultural policy plays a key role in the life of society, which indicates the relevance of the topic. The purpose of the study is to reveal the features and specifics of management in the context of the implementation of the state cultural policy of the country. Understanding this goal poses the most important tasks in the field of state cultural policy management. Thus, the directions of the socio-economic development of the state, the improvement of the management mechanism in this area, the further process of forming the sphere of culture and its place in society are predetermined.

The authors of the article have formed problematic aspects affecting management within the framework of state cultural policy. The modern challenges of cultural policy management are considered. New aspects of management in this area are presented and a management model is formed.

The conducted research shows that at present the specifics of management significantly affect the effectiveness of the implementation of state cultural policy. Reasonable conclusions have been drawn on the application of new management mechanisms and possible ways to solve problem areas in the management of cultural policy have been proposed.

**Keywords:** state cultural policy, culture, management, management problems, state, society, globalization, socio-economic development

**For citation:** Gorbova I. N., Tarnovsky V. V. Features of management within the framework of state cultural policy. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(4):51–58. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-51-58>. EDN BSOWGT

### Введение

В современных условиях культура является движущей силой устойчивого развития. Интенсивный прогресс общества и современные жизненные тенденции определяют ведущую роль общественных пространств страны. Государственная культурная политика представляет инструменты для обеспечения культурного и гуманитарного развития в качестве основы экономического процветания.

В свете этого, подразумевается применение эффективного управления государственной культурной политикой с учетом внутренних и внешних воздействий. Ключевая задача которой состоит в обеспечении и создании условий в целях развития культурных процессов с учетом интересов всех национальностей и этнических групп.

### Парадигма ключевых аспектов и векторы движения культурной сферы

С позиции более широкой трактовки задач государственной культурной политики целесообразно представить следующую схему (рис. 1).

<p><b>Сохранение культурного наследия</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение сохранности исторических памятников, традиций, языка, фольклора, а также поддержка музеев, архивов, библиотек</li> </ul>
<p><b>Развитие творческого потенциала</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулирование художественного творчества, поддержка деятелей культуры, создание условий для развития новых культурных направлений</li> </ul>
<p><b>Обеспечение доступа к культуре</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение доступности культурных благ для всех слоев населения, пропаганда культурных ценностей, развитие культурного образования</li> </ul>
<p><b>Интеграция культуры в общественную жизнь</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использование культурных ресурсов для решения социальных и социально-экономических проблем, укрепления национальной идентичности, продвижения государственных интересов</li> </ul>

**Рис. 1. Задачи государственной культурной политики<sup>1</sup>**  
*Fig. 1. Tasks of the state cultural policy*

Основы государственной культурной политики, утверждены Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 года, № 808, где определены ее основные направления (ред. от 25.01.2023г.) «основными целями государственной культурной политики являются формирование гармонично развитой личности и укрепление единства российского общества посредством приоритетного культурного и гуманитарного развития»<sup>2</sup>.

Культурная политика во все времена играла значительную роль в государственной деятельности, способствовала нормализации отношений, оказывала воздействие на социальную политику страны, динамично развивала общественные устои, сглаживала определенного вида неравенства.

Культура всегда определяла уровень развития в обществе. Поэтому управление сферой культуры – очень важное социальное направление [1].

Правильное управление культурной политикой будет способствовать социальному и экономическому развитию, предотвращать безработицу, реанимировать историческую память, сглаживать последствия экономических кризисов, обеспечивать социальную реабилитацию разных слоев населения и сохранять традиционное наследие. Все это демонстрирует актуальность исследований в области управления государственной культурной политикой и показывает влияние ее на стимулирование экономического роста и социального развития общества.

<sup>1</sup> Составлено авторами

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» // [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172706/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172706/) (дата обращения 28.10.2024).

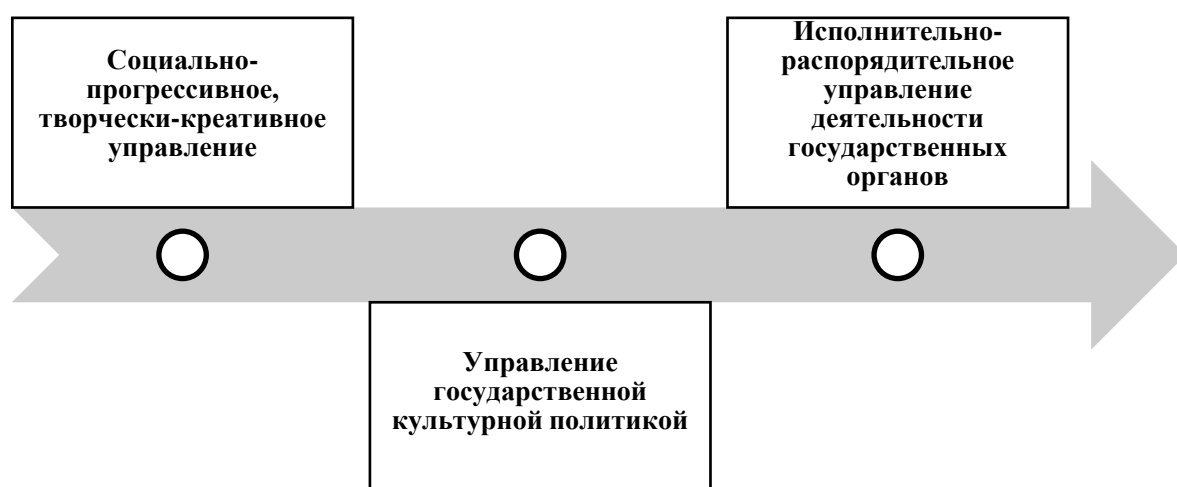
Государственная культурная политика обладает большим потенциалом духовного воздействия на все стороны жизнедеятельности человека в нашей стране [2].

Соответственно, ключевым аспектом в реализации государственной культурной политики будет ее эффективное управление.

Отметим, что государственная культурная политика нацелена на формирование социальных, идеологических, экономических, юридических условий функционирования культуры и ее регулирование, в которых действуют социально-культурные институты и различные управленческие структуры [3].

Так как управление государственной культурной политикой существует в продолжении общегосударственного управления в целом, современные управленческие аспекты должны идти в параллели с государственными целями и задачами.

Управленческая деятельность в данной сфере со стороны государства, представляет модель состоящую из двух основных блоков: социально-прогрессивный, творчески-креативный блок управления и со стороны правового аспекта – исполнительно-распорядительный блок деятельности государственных органов (рис.2).



**Рис. 2. Модель управления государственной культурной политикой<sup>1</sup>**

*Fig. 2. Model for managing state cultural policy*

Следует отметить, что ряд особенностей управления в рамках государственной культурной политики произошел за последнее десятилетие. Связано это с внедрением информационных технологий, применением цифровизации в разных сферах и новых форм управленческих аспектов. Рост числа цифровых технологий, развитие искусственного интеллекта подвергает социокультурную сферу, в том числе и в управленческие звенья новым инновационным испытаниям.

Влияние на межкультурную коммуникацию в современном обществе при управлении культурой в условиях цифровизации раскрывает Белозор А. Ф., где отмечает, что способствовать этому процессу будет цифровизация культурного наследия [4].

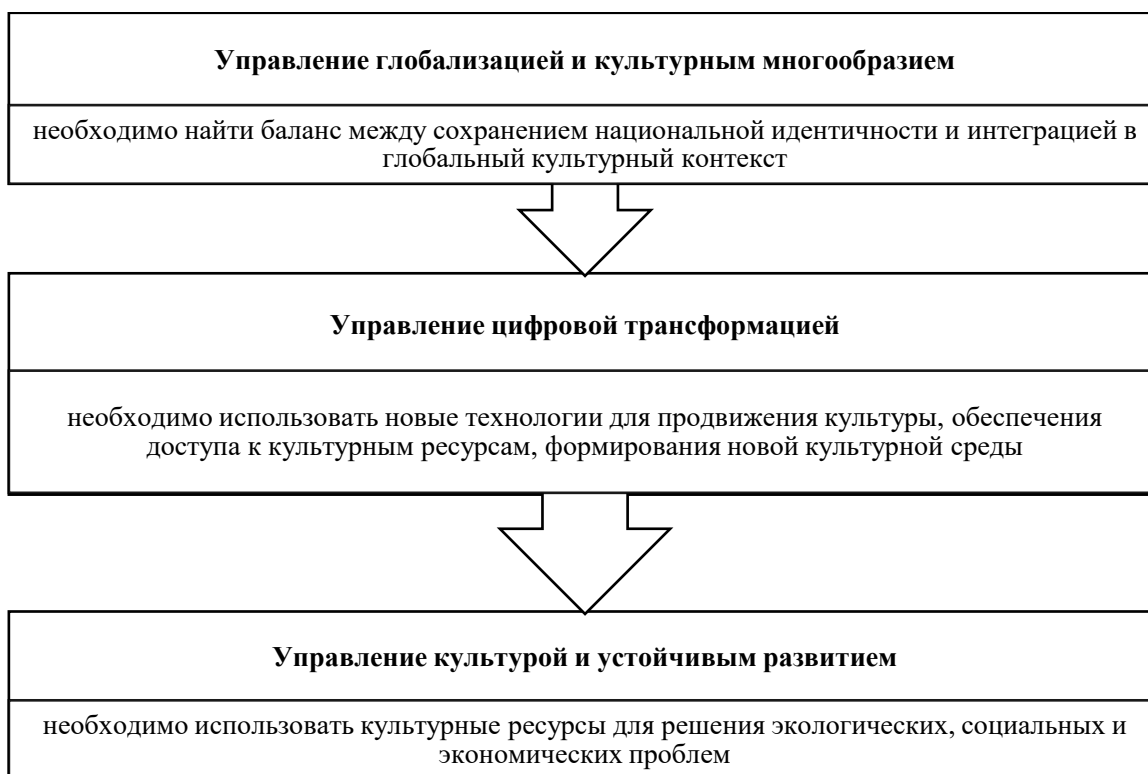
Цифровизация демонстрирует необходимость использования и постоянного поддержания в управлении инновационной активности, ведь методы донесения точной и актуальной информации меняются ежедневно.

### **Определение современных вызовов управлению культурной политикой и пути их решения**

Современные вызовы управлению в рамках государственной культурной политикой представлены на рис. 3.

Государственное управление в сфере культуры имеет свои особенности, которые могут отличаться в разных странах в зависимости от их политической, экономической и культурной специфики. В России же государственное управление в сфере культуры имеет ряд особенностей. Данные особенности в том числе связаны с существующей формой административно-территориального устройства [5].

<sup>1</sup> Составлено авторами.



**Рис. 3. Современные вызовы управлению в рамках государственной культурной политики<sup>1</sup>**

*Fig. 3. Modern challenges to management within the framework of state cultural policy*

Управление государственной культурной политикой как многоуровневой системы формируется и реализуется государственной властью на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Управление культурной политикой носит сложный синергетический характер и представляет высшую степень сложности с ее спецификой реализации, так как идет формирование главных направлений развития в духовной, творческой и социально-экономической сферах.

На особенности управления в рамках государственной культурной политики оказывают сильное негативное влияние проблемные аспекты, которые требуют своевременного и незамедлительного их решения (рис. 4).

Управление в данной сфере сталкивается и с другими негативными моментами. Так, сегодня существуют проблемы связанные с управлением государственной культурной политикой в виде политического использования культуры одних стран по отношению к другим странам.

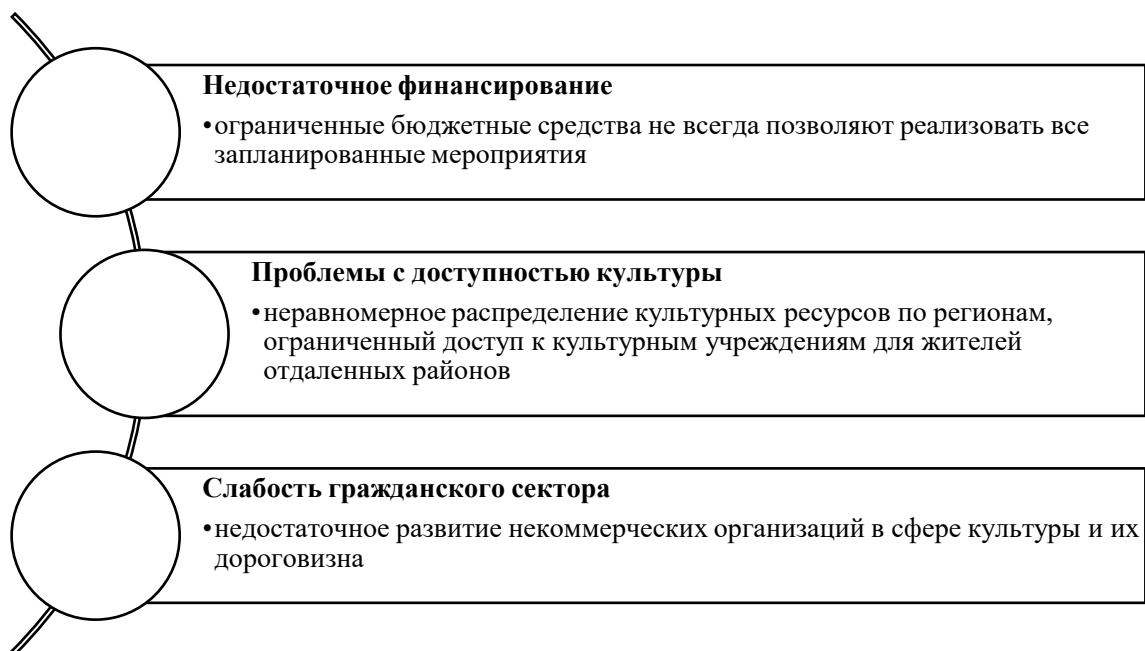
Фундаментальные аспекты управления государственной политикой культуры превращаются в стратегию развития различных сфер жизнедеятельности общества.

Возможные пути решения проблемных аспектов управления в рамках государственной культурной политики можно реализовать через принятие эффективных управленческих решений (рис. 5).

Решение данных проблем окажет положительное влияние на популяризацию и сохранение культурного наследия. Важно, чтобы государственная культурная политика объединяла культурные организации, деятелей искусств и граждан для решения поставленных проблем в целях позитивных изменений и культурного разнообразия.

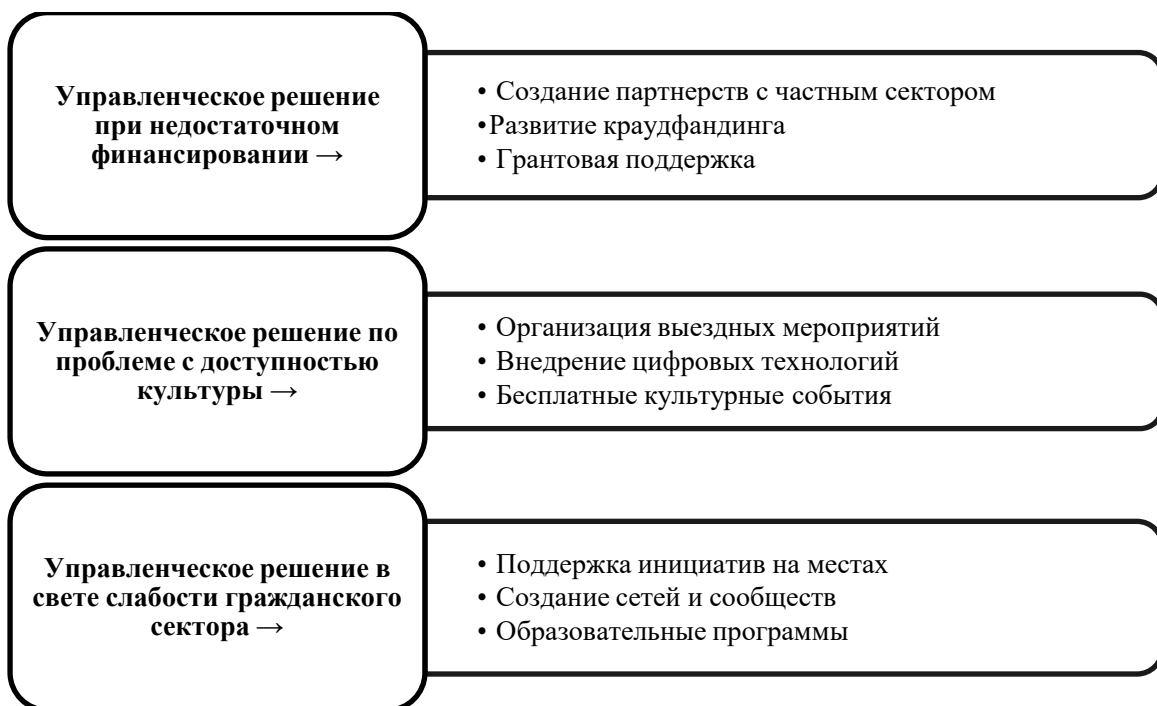
В последние годы значительный интерес приобрело управление реализации проектов в культурной деятельности, что свидетельствует об эффективности данного метода как инструмента организационно-управленческой деятельности.

<sup>1</sup> Составлено авторами.



**Рис. 4. Проблемные аспекты влияющие на особенности управления в рамках государственной культурной политики<sup>1</sup>**

*Fig. 4. Problematic aspects affecting the peculiarities of management within the framework of state cultural policy*



**Рис. 5. Возможные пути решения проблемных аспектов управления в рамках государственной культурной политики<sup>2</sup>**

*Fig. 5. Possible ways to solve problematic aspects of management within the framework of state cultural policy*

<sup>1</sup> Составлено авторами.

<sup>2</sup> Составлено авторами.

«В контексте современных социально-экономических условий, которые характеризуются определенными особенностями и вызовами, оптимизация использования проекта как механизма культурной политики приобретает особую важность для России» [6].

Киселева А.А. и Ковалев А.И. в своей работе отмечают следующее: «Выделим направления, в рамках которых видится оптимальным использование проектов в сфере управления культурной политикой» [7].

Проектное управление в современных условиях является именно тем инструментом, который дает эффективность в любой сфере деятельности, в том числе и при управлении культурной сферой. Капустина Н.В. в рамках своего исследования, так же отмечает критерии успешности при применении проектного управления [8].

В контексте современных социально-экономических условий использование данного механизма будет способствовать результативности предлагаемых направлений, а оптимизация использования проектов в культурной сфере с учетом специфики управления приобретает особую важность для страны, так как подлежит быстрой корректировке при изменении экономической, политической и социальной среды. Проектное управление в культурной сфере, сегодня является самым надежным инструментом помогающим обеспечить финансирование и развитие культурных инициатив.

Как отмечает в своей работе Колядко И. Н.: «В условиях формирования нового типа общества – информационного – характер динамики современных модернизирующихся социумов существенно меняется» [9]. Масленченко С. В. также активизирует свое внимание на актуальных трендах в цифровизации культуры [10].

Все это позволяет сделать вывод, что в современных реалиях взаимосвязь проектного управления и цифровизации дадут положительный аспект в управлении государственной культурной политикой.

Государство проводит постоянную работу в сфере регулирования деятельности культурной политики, оказывает должное внимание нормативно-правовым процедурам, предоставляет нужные инструменты в управленческом звене.

### **Заключение**

Осмысление особенностей управления при реализации государственной политики в культурной сфере предопределяет направления дальнейшего развития культуры и ее места в обществе.

Таким образом, современные особенности управления в рамках государственной культурной политики имеют значительные преимущества. Они способствуют формированию политкультурных качеств, уважительному отношению к ценностям других культур, положительному влиянию на социально-экономическую ситуацию и являются драйвером экономического роста страны.

### **Список источников**

1. Пискунов С. А. Реализация задач стратегии государственной культурной политики // Социально-культурная деятельность: векторы исследовательских и практических перспектив. Материалы Международной научно-практической конференции. Казань. 17 мая 2024. С. 55–58.
2. Единак А. Ю. Проектирование государственной культурной политики // Актуальные проблемы педагогики и психологии. Сборник статей и тезисов по материалам VIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 9–15.
3. Серова Н. В. Специфика управления культурой в рамках реализации государственной культурной политики // Научная палитра. 2023. № 2 (40).
4. Белозор А. Ф. Межкультурная коммуникация в современном обществе: управление культурой в условиях цифровизации // Межкультурная коммуникация в контексте цифровизации и медиатизации. Сборник научных статей по материалам межвузовского научно-практического круглого стола. Брянск, 2020. С. 55–62.
5. Мусина А. М., Захарова В. А. Особенности государственного управления в сфере культуры // Молодой ученый. 2024. № 11 (510). С. 114–116.
6. Хураськин А. В., Каримов Б. Г. Проектная деятельность в сфере культуры в современных условиях // Современное общество: актуальные проблемы и перспективы развития в социокультурном пространстве. Материалы XI Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2024. С. 118–122.
7. Киселева А. А., Ковалев А. И. Управление государственной культурной политикой на региональном уровне // Фундаментальные исследования. 2023. № 1. С. 71–75. [Электронный ресурс]. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43422> (дата обращения: 29.10.2024).

8. Капустина Н. В. Анализ аспектов проектного управления в современных условиях: риски и критерии успешности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 47–52. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-47-52>. EDN EMXCNU.

9. Колядко И. Н. Цифровизация культуры: «Вызовы» и риски современной медиареальности // Современная урбанистика: социальное благополучие и цифровая трансформация города. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Минск, 2024. С. 192–197.

10. Масленченко С. В. Актуальные тренды в цифровизации культуры // Культура. Наука. Творчество. XVII Международная научно-практическая конференция. Минск, 2023. С. 193–197.

### References

1. Piskunov S. A. The implementation of the tasks of the strategy of state cultural policy. In: *Socio-cultural activity: vectors of research and practical perspectives*. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Kazan. May 17, 2024;55-58. (In Russ.).

2. Edinak A. Yu. Designing the state cultural policy. In: *Actual problems of pedagogy and psychology*. Collection of articles and abstracts based on the materials of the VIII International Scientific and Practical Conference. Moscow. 2023;9–15. (In Russ.).

3. Serova N. V. The specifics of cultural management in the framework of the implementation of the state cultural policy. *Scientific palette*. 2023;2(40). (In Russ.).

4. Belozor A.F. Intercultural communication in modern society: cultural management in the context of digitalization. In: *Intercultural communication in the context of digitalization and mediatization*. Collection of scientific articles based on the materials of the interuniversity scientific and practical round table. Bryansk, 2020; 55–62. (In Russ.).

5. Musina A. M., Zakharova V. A. Features of public administration in the field of culture. *Young Scientist*. 2024;11(510):114–116. (In Russ.).

6. Khuraskin A. V., Karimov B. G. Project activity in the field of culture in modern conditions. In: *Modern society: current problems and prospects of development in the socio-cultural space*. Materials of the XI International Scientific and Practical Conference. Cheboksary, 2024;118–122. (In Russ.).

7. Kiseleva A. A., Kovalev A. I. Management of state cultural policy at the regional level. *Fundamental research*. 2023;1:71-75. [electronic resource]. Available from: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43422> [Accessed 29 October 2024]. (In Russ.).

8. Kapustina N. V. Analysis of aspects of project management in modern conditions: risks and success criteria. State and Municipal Management. Scholar Notes. 2024;(1):47-52. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-47-52>. EDN EMXCNU

9. Kolyadko I. N. Digitalization of culture: “Challenges” and risks of modern media reality. In: *Modern urbanism: social well-being and digital transformation of the city*. Collection of materials of the International scientific and practical conference. Minsk, 2024;192–197. (In Russ.).

10. Maslenchenko S. V. Current trends in the digitalization of culture. In: *Culture. Science. Creation*. XVII International Scientific and Practical Conference. Minsk; 2023:193–197. (In Russ.).

### Информация об авторах

И. Н. Горбова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС.

В. В. Тарновский – кандидат экономических наук, директор АНО ДПО «Национальный исследовательский институт культурного наследия».

### Information about the authors

I. N. Gorbova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Management and Personnel Management of Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA.

V. V. Tarnovsky – Cand. Sci. (Econ.), Director of the National Research Institute of Cultural Heritage.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 29.10.2024; одобрена после рецензирования 29.11.2024; принята к публикации 30.11.2024.

The article was submitted 29.10.2024; approved after reviewing 29.11.2024; accepted for publication 30.11.2024.