

---

# **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ПРАКТИКИ**

## **РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ**

УДК 338.2

<http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-358-146-157>

**Анастасия Максимовна БОЛДЫРЕВА,**

магистрант, факультет государственной и культурной политики,

Московский государственный институт культуры,

Химки, Московская область, Российская Федерация,

e-mail: nastia.boldyreva@mail.ru

**Екатерина Леонидовна КУДРИНА,**

доктор педагогических наук, профессор,

заслуженный работник культуры Российской Федерации;

директор Научного центра РАО на базе МГИК;

профессор кафедры педагогической теории и практики  
социально-культурной деятельности,

Московский государственный институт культуры,

Химки, Московская область, Российская Федерация,

e-mail: kudrina\_1955@mail.ru

*Аннотация.* Статья посвящена роли цифровой среды в формировании практик управления современными учреждениями культуры. Авторы анализируют значимость новых возможностей и технологий, применяемых в современной социально-культурной теории и практике для решения стратегических задач государственной культурной политики Российской Федерации. Рассматривается влияние цифровых технологий на уровень качества деятельности учреждений культуры. Представлены основные формы цифровых технологий по направлениям их применения: автоматизация административных процессов, создание интерактивных экспозиций, аналитика посещаемости и предпочтений аудитории. Опыт успешной цифровой трансформации наглядно описан на примере отдельных российских учреждений культуры. Подчеркивается необходимость организационно-деятельностного подхода к цифровой трансформации учреждений сферы культуры. Отмечены главные вызовы и препятствия на пути цифровизации учреждений культуры.

*Ключевые слова:* государственная культурная политика, информационные технологии, информационная доступность, интерактивные технологии, культурное наследие, культурный опыт, национальные проекты, организационно-деятельностный подход, управление учреждениями культуры, федеральные проекты, цифровизация.

*Для цитирования:* Болдырева А. М., Кудрина Е. Л. Роль цифровых технологий в управлении учреждениями культуры // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2025. №3 (58). С. 146–157.  
<http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-358-146-157>

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS

Anastasia M. Boldyreva,  
undergraduate student,  
Faculty of State Cultural Policy,  
Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,  
e-mail: nastia.boldyreva@mail.ru

Ekaterina L. Kudrina,  
DSc in Pedagogy, Professor, Honorary Worker of Culture of Russian Federation, Director of the Scientific Center of the Russian Academy of Education based at the Moscow State Institute of Culture;  
Professor at the Department of Pedagogical Theory and Practice of Social and Cultural Activities,  
Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow Region, Russian Federation,  
e-mail: kudrina\_1955@mail.ru

*Abstract.* The article is devoted to the role of the digital environment in the formation of management practices of modern cultural institutions. The authors analyze the significance of new opportunities and technologies used in modern socio-cultural theory and practice for solving strategic tasks of the state cultural policy of the Russian Federation. The influence of digital technologies on the quality level of cultural institutions is considered. The main forms of digital technologies are presented according to their areas of application: automation of administrative processes, creation of interactive expositions, analytics of attendance and audience preferences. The experience of successful digital transformation is clearly described using the example of individual Russian cultural institutions. The need for an organizational and activity-based approach to the digital transformation of cultural institutions is emphasized. The main challenges and obstacles to the digitalization of cultural institutions are noted.

*Keywords:* state cultural policy, information technologies, information accessibility, interactive technologies, cultural heritage, cultural experience, national projects, organizational and activity-based approach, management of cultural institutions, federal projects, digitalization.

*For citation:* Boldyreva A. M., Kudrina E. L. The Role of Digital Technologies in the Management of Cultural Institutions. *Culture and Education: Scientific and Informational Journal of Universities of Culture and Arts.* 2025, no. 3 (58), pp. 146–157. (In Russ.). <http://doi.org/10.2441/2310-1679-2025-358-146-157>

В современном мире цифровизация занимает ключевое положение среди наиболее перспективных направлений реализации государственной культурной политики. Информационно-технологическим изменениям подвергаются производственная, социальная, экономическая сферы государства, при этом все изменения специфичны и непосредственно связаны с особенностями воспроизведения и распространения продуктов культуры. Цифровые технологии играют важную роль в управлении учреждениями культуры, они помогают повысить эффективность работы культурных организаций. Отдельными аспектами влияния цифровизации являются доступность культурного наследия, сохранение культурного наследия, стимулирование инноваций, мониторинг и контроль, формирование имиджа учреждения и так далее.

С точки зрения Коваленко Т. В. и Саркисовой Е. Г., «сама суть культурной сферы сложно укладывается в рамки систематизации, алгоритмов и баз данных, поскольку основной целью культурного производства является создание образов, воздействующих на чувства и эмоциональное состояние человека» [1, с. 153]. Несмотря на это время популярности цифровых технологий требует качественных изменений и в сфере культуры. Исследование имеющегося опыта позволяет выявить закономерности процессов, которые определяют уникальность современного российского социально-культурного пространства в разрезе новых форм и способов управления, включая управление учреждениями культуры.

«В современной России учреждения культуры – наиболее массово представленная база реализации государственной культурной политики – находятся в эпицентре цифровой трансформации. С одной стороны, комплекс информационно-технологических изменений синхронно осуществляется во всех сферах – производственной, финансовой, социальной, но с другой – эти преобразования имеют определенную специфику, обусловленную особенностями производства и распространения продуктов и благ культуры. <...> Это производство в первую очередь ориентировано на создание образов, воздействующих на чувства, эмоции, сознание общества. Учреждения, играющие важнейшую роль в повышении культурного уровня населения, способны оптимизировать свою деятельность, интегрируя цифровые технологии» [1, с. 153]. Расширяя границы своей активности в цифровой среде, они обеспечивают доступ к культурным ресурсам и повышают эффективность работы. При этом важно понимать, что применение цифровых технологий не только придает новый вид культурному наследию, но и в значительной степени сохраняет и трансформирует его. Кроме того, цифровые технологии позволяют автоматизировать операционные процессы учреждений культуры, генерировать и модерировать контент с использованием искусственного интеллекта.

Развитие цифровой инфраструктуры российских учреждений культуры прошло ряд ключевых фаз, начав путь от базовых информационно-коммуникационных технологий и завершив созданием сложной интегрированной системы, объединяющей аппаратные комплексы, программные продукты, информационные сети, ресурсы и управляемые структуры.

Первые шаги в данном направлении были предприняты еще в 90-е годы прошлого столетия. Учреждения культуры начали оборудоваться компьютерными средствами, специалисты проходили обучение основам компьютерных технологий. Параллельно ставились задачи обновить практическое направление деятельности: сформировать электронные базы данных библиотек, провести оцифровку музейных и библиотечных материалов, создать цифровые коллекции.

Следующий этап цифровой эволюции учреждений культуры начался в середине второго десятилетия XXI века и был инициирован Указом Пре-

зидента РФ от 07 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». В документе предусматривались задачи по внедрению официальных веб-сайтов учреждений культуры, размещению в свободном доступе цифровых копий библиотечных фондов, музейных экспонатов, а также – по созданию виртуальных концертных залов.

В настоящее время цифровая трансформация характеризуется резким ростом технологий, появлением мобильных приложений, активизацией социальных сетей, широким внедрением больших данных и искусственного интеллекта. Эти тенденции открывают совершенно новые горизонты для развития учреждений культуры [2].

Безусловной основой рассматриваемых перемен служат принципы, инструменты и механизмы реализации культурной политики. Динамика развития среды вызвана рядом взаимосвязанных факторов, среди которых центральной является цель обеспечить реализацию стратегических задач, стоящих перед государственной культурной политикой Российской Федерации.

В «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 февраля 2016 г. № 326-р) сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования является одной из главных целей государственной культурной политики [6].

В «Основах государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» (Указ Президента Российской Федерации от 09 ноября 2022 г. № 809) ставится задача по обеспечению государственной охраны объектов культурного наследия народов Российской Федерации, предоставление доступа к ним в целях их популяризации как среды, формирующей историческое самосознание, воспитывающей любовь и уважение к Отечеству [7].

В рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Министерством культуры России был разработан федеральный проект «Цифровая культура», входящий в национальный проект «Культура». Его основной задачей было создание условий для повышения доступности и возможности участия граждан в культурной жизни путем оцифровки культурного наследия и развития интерактивных форматов взаимодействия [8].

Работа по модернизации цифровой инфраструктуры учреждений культуры активно продолжается в настоящий момент. Министерством культуры Российской Федерации проведено исследование степени цифровизации культурных организаций страны, что позволило сформулировать ряд рекомендаций относительно перспектив модернизации цифровой среды. Проделанная работа легла в основу распоряжения Правительства России

от 11.12.2023 № 3550-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отрасли культуры Российской Федерации до 2030 года». В паспорте стратегического направления указано, что цифровая модернизация культурной отрасли находит отражение в инициативах учреждений культуры по переводу накопленного культурного наследия в цифровой формат [5].

Согласно разработанной стратегии цифровой трансформации сферы культуры Российской Федерации до 2030 года важнейшими приоритетами развития становятся:

- увеличение доступности культурных ценностей в цифровом формате;
- целостность, непротиворечивость и актуальность государственных данных отрасли культуры с использованием технологий искусственного интеллекта;
- достижение цифровой зрелости сферы культуры и искусств;
- увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года;
- разработка и внедрение единой государственной системы информационного обеспечения культурной деятельности в целях эффективного и современного управления процессами и ресурсами на основе государственных данных [5].

Для достижения обозначенных целей в учреждениях культуры России на период до 2030 года запланирована разработка шести проектов.

Один из проектов под названием «Цифровой культурный профиль» предполагает разработку портфолио «Профессионал отрасли», которое содержит цифровой профиль каждого работника культуры. Это позволит определить уровень цифровых компетенций сотрудников, профессиональные интересы, участие в культурных мероприятиях, установить факты переобучения и повышения квалификации.

Особое внимание культурных учреждений привлекает проект, нацеленный на создание и дальнейшее освоение типового облачного ресурса для региональной афиши и распространения билетов. Реализация проекта под названием «Культурный регион. Типовое облачное решение» предполагает учет национальных, этнографических и региональных особенностей субъектов Российской Федерации. Основная идея проекта заключается в разработке удобного облачного инструмента, которым смогут воспользоваться любые учреждения культуры независимо от места расположения. Сервис предоставляется пользователям в форме приложения, устанавливаемого на мобильные устройства. С его помощью жители региона будут получать оперативную информацию о планируемых мероприятиях, театральных постановках, концертных программах и приобретать билеты онлайн. Помимо прочего, сервис будет учитывать персональные предпочтения посетителей на основе анализа их цифрового профиля [5].

Вынужденные ограничения, связанные с пандемией, еще более подчеркнули необходимость цифровизации, при этом достаточно консервативное культурное сообщество было вынуждено адаптироваться, вступив в контакт с цифровой средой. В контексте цифровизации искусства главным стал вопрос передачи культурного наследия следующим поколениям. В 2023 году глобальный рынок ПО для музеев вырос на 9%, достигнув \$1,18 млрд, а учреждения культуры Российской Федерации демонстрируют рост посещаемости цифровых ресурсов в 5 раз по сравнению с 2017 годом [9; 3].

Именно в тот период получили широкое распространение такие тренды, как дополненная реальность (AR), виртуальная реальность (VR), Live-трансляция концертов и спектаклей, онлайн-экскурсии по музеям. Цифровой контент постоянно развивается, открывая новые направления и жанры.

Практическое внедрение цифровых технологий в сфере культуры требует больших интеллектуальных, гуманитарных и материальных вложений, при этом кадровый дефицит и важность соблюдения баланса между активным внедрением цифровых технологий и сохранением самобытности культурного опыта являются актуальной проблемой.

Для наработки положительного опыта требуется тщательное изучение цифровой трансформации. Важно учесть не только технические возможности цифрового мира, но и адаптировать его к современным вызовам общества. Необходимо принимать во внимание интересы различных возрастных групп, различия в бытовом и социальном поведении, а также – неоднородность уровня владения современными технологиями.

Процесс трансформации в сфере культуры – это не только внедрение каких-либо инновационных решений, но и системный переход от локальной цифровизации процессов к комплексному изменению моделей управления в сфере культуры. В широком понимании использования цифровых инструментов трансформация предполагает перестройку всей структуры культурных учреждений, их организации управления [10].

Объективное восприятие современных тенденций социально-культурной деятельности и возникающих препятствий на пути их реализации позволяет перейти к рассмотрению конкретных направлений применения инновационных технологий в работе учреждений культуры. В современных реалиях культурным учреждениям необходимо осваивать инструменты, позволяющие гармонично влияться в современную социальную среду.

Успешность функционирования учреждений культуры во многом зависит от внедрения цифровых инструментов, оптимизирующих административные процессы. Необходимость высокой скорости обработки больших объемов информации и своевременного реагирования на потребности общества – основная задача, решение которой позволяет сделать посещение цифровых платформ комфортным и удобным, а сотрудникам обеспечить удобные инструменты для оперативного принятия решений.

Для реализации указанных целей широко внедряются системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), предназначенные для учета данных о посетителях, что расширяет возможности и оптимизирует процессы. Использование социальных сетей, мобильных приложений, персонализированных рассылок и онлайн-платформ позволяет облегчить реализацию услуг и сформировать долгосрочные отношения с посетителями.

Не менее важно внедрение систем электронного документооборота, позволяющих быстро обновлять и распространять информацию внутри коллектива сотрудников. Таким образом обеспечивается оперативность обмена сведениями и поддержка прозрачности внутреннего процесса организации. Кроме того, синхронизация электронных баз данных позволяет увеличить эффективность работы сотрудников и улучшить координацию действий между подразделениями.

Рассмотрим один из известных российских учреждений культуры – Государственный Эрмитаж. Его администрация внедрила современную систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), позволяющую собирать информацию обо всех посетителях: история покупок билетов, участие в экскурсионных программах, личные предпочтения. Такая система обеспечивает персонализированный подход, позволяя предложить клиенту наилучший вариант посещения музея исходя из его предыдущих запросов. Более того, данная технология позволила Эрмитажу создать удобную платформу мобильного приложения, которое теперь используется большинством посетителей [4].

Приложение заменило традиционные бумажные билеты, предлагает путеводители по залам и даже помогает выстроить оптимальный маршрут осмотра коллекции, учитывая временной график и приоритеты конкретного гостя. Благодаря таким технологиям внутренние процессы музея заметно ускорились, повысилось качество предоставляемых услуг, улучшилась общая репутация учреждения, а самое главное – увеличилась частота повторного посещения экспонируемых коллекций. Мобильный билет упрощает проход в залы, сокращая очереди и увеличивая комфорт пребывания в музее. Внутренняя интеграция систем управления корпоративным контентом (ERP) и систем учета кадров обеспечила четкое распределение обязанностей и оперативное принятие решений, связанных с организацией массовых мероприятий и текущих рабочих процессов. Эти нововведения наглядно показывают, насколько важной и эффективной может быть правильная реализация концепции цифровизации административного аппарата крупных культурных учреждений.

Однако улучшение внутренних процессов управления лишь первый этап на пути к полноценной цифровой трансформации. Следующая важная ступень – это повышение привлекательности самих экспозиций и расширение возможностей для вовлечения аудитории в активный диалог с искусством.

Так, например, федеральный проект «Пушкинская карта», запущенный в России в 2021 году, представляет собой важное достижение в цифровизации культурного пространства. Карта обеспечивает возможность бесплатного посещения культурных мероприятий молодым людям от 14 до 22 лет, тем самым стимулируя молодёжь к участию в культурной жизни страны. Уже в первые месяцы реализации проект показал высокую востребованность: десятки тысяч мероприятий посетили сотни тысяч молодых людей по всей стране. Помимо очевидного экономического эффекта, программа «Пушкинская карта» играет значительную роль в социокультурной политике. Она способствует формированию интереса молодёжи к искусству и культурному наследию, а также создает основы для духовного единства нации.

Особое место в привлечении аудитории занимают интерактивные технологии и виртуальная реальность, способные трансформировать пассивное созерцание в глубокое взаимодействие с культурным пространством.

Внедрение виртуальной реальности повышает показатель вовлеченности аудитории по сравнению с традиционной формой показа экспозиций. Такой результат обусловлен созданием эффекта присутствия и эмоционального отклика у посетителей, что существенно влияет на восприятие художественных образов и культурологического содержания.

Данные технологии позволяют зрителям почувствовать себя непосредственными участниками событий прошлого или настоящего, перенестись в иную эпоху или среду, что усиливает эмпатию и понимание культурных феноменов.

Одним из наглядных примеров является Выставка достижений народного хозяйства (ВДНХ), где регулярные тематические экскурсии с применением виртуальной реальности привлекают значительное количество посетителей и способствуют росту популярности выставочного комплекса. Кроме того, мультимедийные стенды и интерактивные инсталляции формируют принципиально новую парадигму презентации произведений искусства. Они позволяют раскрыть внутренний смысл объектов, представить художественную идею автора в динамическом виде, повышая эстетическое удовольствие и познавательную пользу для аудитории. Эти новшества делают российский культурный ландшафт конкурентоспособным на мировой сцене, привлекая внимание иностранных туристов и стимулируя интерес к искусству России.

Стоит отметить, что следующей ступенью в развитии культурных площадок становится расширение влияния за пределами их физической территории. Активное присутствие в виртуальном пространстве открывает обширные возможности для взаимодействия с аудиторией, проживающей вдали от культурных учреждений или ограниченной в возможностях личного посещения. Данный этап цифровой трансформации требует освоения современных методик дистанционной коммуникации, создания специализированных цифровых платформ и активного использования онлайн-

инструментов. Их применение направлено на максимальное расширение круга потенциальных посетителей и обеспечение высокого качества дистанционного культурного продукта.

Примером успешного подхода в данном направлении является практика Государственного Русского музея, который создал специальную платформу для онлайн-трансляций и виртуальных экскурсий. Через эту платформу миллионы зрителей со всего мира получили возможность знакомиться с выдающимися произведениями искусства, слушать лекции ведущих исследователей и принимать участие в мастер-классах без необходимости физического присутствия в Санкт-Петербурге. Такие трансляции значительно увеличили привлекательность музея, позволив охватить международную аудиторию и превратив его в одну из крупнейших культурных площадок в русскоязычном сегменте интернета.

Министерство культуры Российской Федерации активно способствует трансформации культурных учреждений. Одним из значимых проектов в этом направлении является портал «Культура.рф», который предлагает пользователям доступ к обширной коллекции культурных материалов, включая фильмы, спектакли, концерты, лекции и виртуальные экскурсии по музеям и выставкам. Он позволяет ознакомиться с культурным наследием России, начиная от произведений классиков русской литературы и заканчивая современными театральными постановками и музыкальными произведениями. Кроме того, платформа предоставляет возможность просмотра уникальных архивных документов, фотографий и артефактов, связанных с историей российских регионов и народностей. Это делает портал важным инструментом для сохранения и распространения культурного наследия нашей страны среди широкой аудитории.

Отдельного внимания заслуживает специализированный сервис «Артефакт», разработанный Министерством культуры совместно с IT-компанией. Эта платформа предназначена для организации виртуальных экскурсий и интерактивных мероприятий в рамках крупнейших музеев России, таких как Государственный Эрмитаж, Третьяковская галерея и многие другие. Сервис интегрирует современные технологии дополненной реальности, позволяя посетителям погружаться в историю предметов искусства и получать дополнительную информацию прямо на экране мобильного устройства.

Благодаря этим проектам Россия приобрела мировую популярность среди поклонников искусства, укрепив репутацию страны с богатым культурным достоянием.

Успехи в цифровой трансформации требуют тщательного обоснования внутренней структуры организации и грамотного распределения ресурсов. Именно поэтому особое внимание уделяется организационно-деятельностному подходу, который обеспечивает комплексное и последовательное внедрение цифровых технологий в деятельность учреждений культуры.

Организационно-деятельностный подход представляет собой целостную методологию, направленную на интеграцию инноваций в деятельность культурных учреждений с целью повышения эффективности управления, взаимодействия с аудиторией и сохранности культурного наследия. Основой подхода является взаимодействие администрации, сотрудников и аудитории. Решения принимаются на основе консенсусов и регулярных консультаций, что обеспечивает максимальную эффективность нововведений. Одновременно создаются механизмы непрерывного контроля за процессом модернизации, включая проведение пилотных испытаний и получение обратной связи от пользователей.

Особое внимание уделяется обучению персонала и подготовке квалифицированных специалистов, готовых поддерживать и развивать цифровую инфраструктуру. Инновации вводятся последовательно, начиная с элементарных решений (например, цифровизация документооборота) и плавно двигаясь к сложным системам, таким как виртуальная реальность и аналитика больших данных.

Процесс контролируется на каждом этапе, корректировка возможна в зависимости от возникающих обстоятельств. Главным результатом такого подхода становится гармонизация традиционных функций учреждения с новыми возможностями, предоставляемыми технологиями.

Рассматриваемый подход обеспечивает ясность и упорядоченность процесса цифровизации, оптимальное сочетание существующей инфраструктуры и современных технологий, рациональное расходование ресурсов и высокий уровень доверия аудитории благодаря индивидуальному подходу к каждому посетителю.

Многие российские культурные учреждения сумели успешно реализовать такую стратегию, преодолев внутреннее сопротивление изменениям и найдя гармонию между сохранением подлинности культурного опыта и соответствием современным требованиям цифровой эпохи. Итогом стало заметное повышение качества оказываемых услуг, увеличение числа посетителей и укрепление положительного имиджа учреждений в общественном сознании.

Внедрение цифровых технологий сопровождается рядом существенных вызовов, препятствующих эффективному осуществлению процесса цифровизации. Прежде всего, актуальной проблемой является неудовлетворительное состояние материально-технической базы: используемое оборудование устарело функционально и технически, не отвечает современным стандартам.

Данные факторы отрицательно сказываются на производительности цифровых сервисов, увеличивают задержки в передаче данных и ухудшают качество пользовательского опыта. В результате возникают серьезные преграды для полноценного использования облачных сервисов, технологий дополненной и виртуальной реальности, а также – других перспективных решений.

Еще одним критическим вопросом является дефицит квалифицированных кадров. Сотрудники учреждений культуры часто не обладают необходимыми знаниями и навыками для осуществления высокотехнологичных решений. Высокая скорость развития технологий предъявляет повышенные требования к профессионалам. Специалисты обязаны свободно разбираться в программных продуктах, быстро решать возникающие проблемы и эффективно руководить производственными процессами. Отсутствие таких кадров замедляет темпы цифровизации и затрудняет дальнейшую эволюцию культурных учреждений.

Особым вызовом становится необходимость сохранения подлинности культурного опыта. Цифровизация потенциально угрожает уникальным характеристикам восприятия культурного наследия. Внедрение экранов, интерактивных панелей и виртуальных туров может рассматриваться как угроза аутентичности музеиных экспозиций, театральных постановок и других проявлений культуры. Сохранение непосредственной связи с оригиналами произведений искусства является первоочередной задачей в ходе цифровой трансформации.

Решения обозначенных проблем предполагают целенаправленную модернизацию технической инфраструктуры, разработку образовательных программ для подготовки высококвалифицированных специалистов и внедрение стратегии применения цифровых технологий, которые будут усиливать и обогащать культурное наследие, а не вытеснять его.

Несмотря на существующие вызовы, комплексное применение цифровых решений создает значительные конкурентные преимущества для культурных учреждений, помогая им адаптироваться к новым условиям современного общества.

Следует согласиться с выводами Коваленко Т. В. и Саркисовой Е. Г., что «учреждения культуры в современной России прошли три этапа цифрового развития: 1997–2011 гг., 2012–2018 гг., 2018 г. и до настоящего времени, на каждом из них решались свои задачи, адекватные уровню социально-технологического развития общества и реализуемой государством культурной политики»; произошел «качественный скачок в развитии информационно-коммуникационных технологий, предоставивший новые возможности в сфере культурного производства и предъявивший новые требования к материально-технической базе, кадрам и содержанию работы учреждений культуры, обусловил необходимость формирования на третьем этапе цифровой инфраструктуры как условия эффективной реализации государственной культурной политики; стратегическим направлением цифровой трансформации культурной политики на современном этапе является формирование единой государственной системы информационного обеспечения деятельности, которая складывается как результат внедрения шести перспективных проектов: «ГОСБилет», «Цифровой культурный профиль»,

«Культурный регион. Типовое облачное решение», «Интерактивные культурные помощники», «Домен “Культура”» и системы единого читательского билета» [1, с. 161–162].

Использование передовых технологий способствует оптимизации административных процессов, улучшению качества услуг и привлечению новой аудитории. В результате учреждения культуры становятся не только хранителями традиций, но и активными участниками современного информационного пространства, формирующими уникальный образ России. Именно этим они занимались, занимаются и будут заниматься в ходе реализации государственной культурной политики в Российской Федерации.

## Список литературы

1. Коваленко Т. В., Саркисова Е. Г. Цифровая инфраструктура учреждений культуры и задачи культурной политики в современной России: этапы и специфика формирования // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1, Проблемы образования, науки и культуры. 2024. Т. 30, № 4. С. 151–163.
2. Коваленко Т. В., Саркисова Е. Г. Цифровое развитие учреждений культуры в современной России: основные этапы развития и характеристика: препринт Южный Филиал Института Наследия. Краснодар, 2023. 14 с.
3. Культура в цифре. URL: <https://rbcplus.tilda.ws/kultura-v-cifre>
4. Мобильные приложения Государственного Эрмитажа. URL: [https://www.hermitagemuseum.org/news/11\\_2\\_949?lng=en](https://www.hermitagemuseum.org/news/11_2_949?lng=en)
5. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отрасли культуры Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 11.12.2023 № 3550-р (ред. от 21.10.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_464654](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464654)
6. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/45830.html>
7. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/77839.html>
8. Цифровая трансформация в сфере культуры и искусства. URL: <https://cdto.work/2023/04/27/cifrovaja-transformacija-v-sfere-kultury-i-iskusstva>
9. Цифровизация в сфере культуры и искусства. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровизация\\_в\\_сфере\\_культуры\\_и\\_искусства](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровизация_в_сфере_культуры_и_искусства)
10. Шаповалова Г. М. Цифровая трансформация в сфере культуры и её институтов – основа национальной и международной информационной безопасности // Культура и технологии. 2022. Т. 7, № 2. С. 65–70.