

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра социологии регионов

**Муниципальное управление культурой: сохранение и развитие  
культурного наследия**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента(ки) 5 курса 526 группы  
направления (специальности) 38.03.04 – «Государственное и муниципальное  
управление»  
Социологического факультета

**Христюк Валерии Павловны**

Научный руководитель  
профессор кафедры социологии регионов,  
доктор социологических наук, профессор \_\_\_\_\_ М.В. Калининкова  
подпись, дата

Зав. кафедрой  
Кандидат философских наук, профессор \_\_\_\_\_ И.А. Бегина  
подпись, дата

Саратов 2026 год

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** определяется тем, что в условиях глобализации и стремительных социокультурных трансформаций особую значимость приобретает защита национальной идентичности, исторической памяти и самобытных традиций. Сохранение и развитие культурного наследия – стратегическая задача муниципального управления, напрямую влияющая на идентичность территории, качество городской среды и человеческий капитал. Муниципальное управление культурой выступает ключевым звеном в системе охраны культурного наследия. Именно на местном уровне реализуются повседневные практики сохранения памятников, поддержки творческих инициатив, организации культурно-просветительской деятельности.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблема взаимодействия муниципального управления и сохранения культурного наследия обладает обширной научной традицией и междисциплинарным характером. Её понимание требует обращения главным направлениям исследований, которые сформировались в отечественной науке. Теоретико-управленческий блок представлен в основополагающих трудах в области местного самоуправления и публичного управления. В работах В. И. Фадеева и Н. С. Бондаря детально проанализированы правовые и организационные основы функционирования муниципальных образований, механизмы реализации полномочий в социально-культурной сфере. Параллельно исследования А. Н. Широкова и С. Н. Юрковой раскрывают специфику управленческой деятельности в социальной сфере, включая вопросы распределения ресурсов, проектирования программ и оценки эффективности. Культурологический и наследиеведческий блок опирается на классические и современные исследования в области теории культуры и охраны наследия. Концептуальные подходы Д. С. Лихачёва и Ю. М. Лотмана задают методологические ориентиры для постижения культурного наследия как системного явления, обладающего материальной и символической ценностью. Правовой блок сосредоточен на анализе нормативно-правовой

базы, регулирующей охрану памятников и деятельность учреждений культуры. Опираясь на региональные работы авторов города Саратова А.С. Ступиной, А. С. Майоровой можно провести реконструкцию и анализ точек зрения мемуаристов об общей картине города и его историческом значении.

**Объект исследования:** Система муниципального управления культурой в городе Саратове

**Предмет исследования:** Процессы сохранения и развития культурного наследия в рамках муниципальной культурной политики Саратова:

**Цель** выпускной квалификационной работы состоит в выявлении роли муниципального управления культурой в вопросах сохранения и развития культурного наследия на примере города Саратова.

В процессе исследования достигнуты поставленные **задачи:**

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач:**

1. Проанализировать теоретические подходы к управлению культурным наследием на муниципальном уровне.
2. Изучить нормативно-правовую базу охраны наследия в Саратове (местные акты, региональные программы).
3. Охарактеризовать объекты культурного наследия города Саратова;
4. Выявить проблемы и вызовы в сфере муниципального управления культурным наследием на примере города Саратова.
5. Проанализировать практики деятельности муниципальных органов по охране и использованию культурного наследия города Саратова.
6. Разработать научно обоснованные предложения по совершенствованию муниципального управления культурой в части сохранения и развития культурного наследия на примере конкретного муниципального образования.
7. Обосновать критерии эффективности предложенных мер (сохранность объектов, рост посещаемости мероприятий, уровень информированности горожан).

**Эмпирическую базу исследования составили:** Федеральный закон № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия...»; Закон Саратовской области № 68-ЗСО; постановления администрации МО «Город Саратов» в сфере культуры; отчёты комитета по культуре Саратова (2020–2024 гг.); данные Единого госреестра объектов культурного наследия; муниципальная программа «Сохранение объектов культурного наследия...» на 2022–2024/2025–2027 гг.; а также открытые ресурсы (официальный портал администрации, сайты музеев, геоинформационные системы). Теоретическую основу составили труды В.И. Фадеева, Н.С. Бондаря, Д.С. Лихачёва, Ю.М. Лотмана, а также работы региональных исследователей А.С. Ступиной и А.С. Майоровой.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников - 41 наименование. Общий объем работы 75 страниц).

### **Основное содержание работы**

**Глава 1 «Теоретико-правовые основы муниципального управления культурным наследием» посвящена понятийному аппарату и анализу нормативно-правовой базы.** В первой главе работы рассмотрены теоретические подходы к пониманию культуры и культурного наследия (от классических определений И. Канта, К. Маркса до современных междисциплинарных концепций Д.С. Лихачёва, Ю.М. Лотмана, М.Е. Каулен). Показано, что в современном городском пространстве культурное наследие выступает не просто музеефицированным памятником, а активным участником формирования городской идентичности и качества среды. Проведён анализ правовых механизмов охраны ОКН на муниципальном уровне. На основе работ Э.А. Муначева и Д.Е. Чинова выявлена двойственная природа полномочий муниципалитетов: с одной стороны, они обязаны соблюдать охранные предписания, с другой - наделены правовыми инструментами управления. Установлено, что ключевым региональным актом для Саратова является Закон Саратовской области № 68-ЗСО, а основным

инструментом реализации полномочий - муниципальная программа сохранения ОКН. Отмечено, что эффективность правовых механизмов сдерживается недостатком ресурсного обеспечения на местах. На примере Саратовской области авторами (М. В. Панакшина, М. Е. Беломестнова) выявлен неиспользованный потенциал культурно-познавательного туризма, в рамках которого выделяются города-«магниты» (лидеры по турпотoku) и так называемые «упущенные возможности» — объекты с высоким историческим и эмоциональным потенциалом, пока не включённые в туристические маршруты. Особая роль в сохранении архитектурного культурного наследия, как подчёркивают Н. Е. Захарук и И. Э. Рахимбаева, принадлежит фотографии, которая выступает средством документирования внешнего облика объектов, фиксации утрат, реставрационных процессов и передачи атмосферы места.

Согласно теоретическим положениям В. И. Фадеева, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью, включая объекты культурного наследия, являются основой экономической самостоятельности местного самоуправления. При этом формируется двухуровневая модель управления: поселения и городские округа осуществляют непосредственную работу с объектами, а муниципальные районы выполняют координационно-методическую функцию.

В работах А. Н. Широкова и С. Н. Юрковой фиксируется переход от административного диктата к проектным и сетевым моделям управления в социальной сфере. Ресурсно-сетевой подход, разрабатываемый Широковым, рассматривает управление как процесс мобилизации и координации распределённых ресурсов различных акторов — государственных учреждений, бизнеса, некоммерческих организаций и местных сообществ.

**Глава 2 «Анализ состояния и управления культурным наследием города Саратова» содержит характеристику объектов, анализ деятельности муниципальных органов и выявление проблем.**

Во второй главе дана развёрнутая характеристика объектов культурного наследия Саратова. Город обладает 38 памятниками федерального и 193 -

регионального значения. На примере особняка А.Э. Бореля, зерновых складов братьев Шмидт, Троицкого собора и Саратовской консерватории показано разнообразие типологии (жилые здания, промышленные объекты, культовые сооружения, ансамбли). Анализ степени сохранности выявил дифференциацию: от хорошей (консерватория, университетский городок) до плохой (усадьба Тюльпиных) и утраченных объектов (Царские ворота, первый вокзал). Исследована деятельность Комитета культурного наследия Саратовской области и Комитета по культуре администрации г. Саратова, построена схема их взаимодействия. Систематизированы основные проблемы муниципального управления: недостаток бюджетного финансирования (при относительном росте в 2022–2024 гг.), кадровый дефицит, слабое развитие ГЧП, несовершенство механизмов историко-культурной экспертизы, отсутствие единой концепции развития исторического центра, низкий уровень общественного участия.

Управление культурным наследием в Саратове реализуется через взаимодействие регионального и муниципального уровней власти. Комитет культурного наследия Саратовской области выступает исполнительным органом государственной власти, осуществляющим государственное управление, нормативно-правовое регулирование, надзорные и контрольные функции в сфере сохранения, использования и популяризации объектов культурного наследия регионального и местного значения. Комитет по культуре администрации муниципального образования «Город Саратов» является отраслевым структурным подразделением, реализующим муниципальную культурную политику, включая сохранение и популяризацию объектов, расположенных в границах городского округа. С 2022 года в городе действует муниципальная программа «Сохранение объектов культурного наследия, расположенных на территории муниципального образования Город Саратов» (продлена на 2025–2027 годы), направленная на формирование системного подхода к сохранению объектов, их реставрацию, разработку зон охраны и популяризацию наследия. Финансирование программы

осуществляется из городского бюджета с привлечением региональных и федеральных субсидий.

Муниципальное управление культурным наследием в Саратове сталкивается с комплексом системных проблем институционального, финансового, правового и организационного характера. Ключевым вызовом является недостаток бюджетных средств: реставрационные работы значительно превышают возможности муниципального бюджета, а механизмы привлечения внебюджетных источников развиты слабо. Сложности усугубляются кадровым дефицитом (нехватка архитекторов, реставраторов, юристов), несовершенством правового регулирования земельных и имущественных отношений, а также недостаточной квалификацией отдельных экспертов при проведении историко-культурных экспертиз. Отмечается отсутствие единой стратегической концепции развития исторического центра, что снижает эффективность распределения ресурсов. Наблюдаются ограниченное влияние общественных градозащитных организаций на принятие решений, слабая интеграция объектов культурного наследия в экономическую и социокультурную жизнь города, а также низкий уровень осведомлённости населения о ценности исторической среды. Существуют также коррупционные риски при формировании реестра объектов и проведении экспертиз, а также конфликт между задачами сохранения наследия и целями градостроительного развития.

На основе проведённого анализа предлагается комплекс научно обоснованных направлений трансформации муниципального управления.

**Глава 3 «Пути совершенствования муниципального управления культурным наследием в Саратове» включает предложения по корректировке программ, развитию партнёрских моделей и внедрению цифровых инструментов.** В третьей главе разработаны конкретные меры по совершенствованию системы управления. Проанализирована эволюция муниципальных программ — от общей программы развития культуры (2021–2023) к специализированной программе сохранения ОКН

(2022–2024/2025–2027), что свидетельствует о позитивной динамике. Наряду с программно-целевыми методами действуют административные регламенты, регламентирующие выдачу разрешений на проведение работ по сохранению объектов, согласование проектной документации и информационных обозначений. Эволюция муниципальных программ отражает переход от общего регулирования культурной сферы к формированию специализированных механизмов управления объектами культурного наследия.

Предложена корректировка организационно-правовых механизмов: чёткое разграничение полномочий между уровнями власти, внедрение поэтапного финансирования реставрации, создание резервного фонда. Обосновано развитие партнёрских моделей: ГЧП (на примере концессионных соглашений), волонтёрских инициатив (проект «Сохраняем наследие вместе», «Том Сойер Фест») и сотрудничества с НКО. Особое внимание уделено цифровым и просветительским инструментам. На примере проекта «Ожившая история Саратова» (АНО «Код культуры», VR-реконструкция ул. Немецкой образца 1911 г., посещаемость 7 тыс. человек за 2 месяца) показана эффективность технологий виртуальной реальности для популяризации наследия. Предложено создание постоянной VR-экспозиции на базе парка «Россия — Моя история», мобильного приложения с дополненной реальностью и интерактивной карты ОКН.

Развитие партнёрских моделей включает государственно-частное партнёрство (ГЧП), волонтёрские инициативы и сотрудничество с некоммерческими организациями. Федеральный закон № 224-ФЗ предусматривает меры для привлечения частных инвестиций в сферу сохранения культурного наследия – льготы на реставрационные работы, минимальные ставки кредитования, реестр добросовестных участников. Однако в Саратове ГЧП пока не получило широкого распространения, хотя потенциал для таких проектов (например, создание музейного квартала в зданиях провиантских складов братьев Рейнеке) существует. Волонтёрское

движение реализуется через проект «Сохраняем наследие вместе» в рамках нацпроекта «Культура»: проводятся лекции, мастер-классы по реставрации, культурные субботники, работает «Школа волонтеров наследия». Действуют некоммерческие организации – благотворительный фонд «Хранители», АНО «Саратовский центр сохранения культурного наследия», региональное отделение ВООПИиК. В Саратовской области проводится конкурс грантов для НКО, в числе поддерживаемых направлений – проекты, связанные с охраной объектов исторического и культурного значения. Для дальнейшего развития партнёрских моделей требуется усиление координации между государственными органами, бизнесом и гражданским обществом, а также расширение информированности о возможностях участия в таких проектах.

Цифровизация выступает одним из ключевых механизмов популяризации культурного наследия. Технологии виртуальной реальности (VR) позволяют решить три задачи: реконструкцию утраченного, визуализацию недоступного и интерактивное погружение. Показательным примером является проект «Ожившая история Саратова», реализованный АНО «Код культуры». Проект представляет собой серию виртуальных экскурсий по проспекту Столыпина (бывшей улице Немецкой) в её облике 1911 года. На основе архивных фотографий и описаний создано более 25 цифровых 3D-моделей зданий, включая утраченные объекты (гостиницы «Европа» и «Россия», дом Эрфурта, музыкальное училище, курляндский магазин). Мультимедийная экспозиция работала в центре культуры «Пионер» в июне–июле 2025 года и привлекла 7 тысяч посетителей. Проект стал лауреатом II степени международного конкурса «Ребус: Инновации-2025» в номинации «Наследие». Социокультурное воздействие проекта проявляется в укреплении исторической идентичности горожан, вовлечении молодёжной аудитории, образовательной ценности и повышении туристической привлекательности города. Опыт получил развитие в инициативе по созданию Форума «Ожившая история Поволжья» с распространением технологии на Самару, Казань и Нижний Новгород.

На основе проведённого анализа сформулированы рекомендации, адресованные органам местного самоуправления и учреждениям культуры.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного исследования были проанализированы теоретико-методологические основы управления культурным наследием на муниципальном уровне и раскрыта двойственная природа данного процесса. С одной стороны, это реализация государственных задач по сохранению историко-культурного достояния, а с другой, формирование комфортной городской среды и идентичности территории.

По результатам первой главы, анализ правового регулирования показал эффективность действующей в РФ системы нормативно-правовой базы. Однако в ходе исследования были выявлены определенные проблемы в реализации полномочий на муниципальном уровне, связанные с недостаточным ресурсным обеспечением и соответственно предположительные пути их решения.

В третьей главе в рамках исследования были разработаны комплексные меры по совершенствованию системы управления культурным наследием города Саратова. Они направлены на повышение эффективности сохранения и популяризации историко-архитектурного наследия. Система грантовой поддержки реставрационных проектов предполагает создание многоступенчатой модели финансирования, которая включает в себя разработку дифференцированной системы оценки проектов для получения грантов.

Механизм вовлечения местного населения предусматривает развитие направлений сети краеведческих центров для координации общественных инициатив. Немаловажно учесть организацию системы волонтерских программ по мониторингу состояния объектов наследия и проведение образовательных мероприятий по изучению истории города.

Цифровая трансформация системы популяризации культурного наследия включает в себя создание интерактивной карты объектов культурного наследия с детальными описаниями и историческими справками.

Все предложенные в данном исследовании меры взаимосвязаны и направлены на формирование единой экосистемы сохранения и развития культурного наследия.

Подводя итоги, отметим, что муниципальное управление культурой является ключевым фактором сохранения и развития культурного наследия. Предложенные рекомендации по совершенствованию механизмов управления могут быть адаптированы для применения не только в Саратове, но и в других муниципальных образованиях с учетом их специфики.