

DOI: [10.14515/monitoring.2022.3.2109](https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.3.2109)



**К. А. Галкин, О. А. Парфенова**

### **ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19 ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ**

**Правильная ссылка на статью:**

Галкин К. А., Парфенова О. А. Последствия пандемии COVID-19 для организаций культуры // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 3. С. 254—276. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.3.2109>.

**For citation:**

Galkin K. A., Parfenova O. A. (2022) The Impact of the COVID-19 Pandemic on Cultural Organizations: The Case of Russia. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 3. P. 254–276. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.3.2109>. (In Russ.)

## ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19 ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

*ГАЛКИН Константин Александрович — кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, Социологический институт РАН — филиал ФНИСЦ РАН, Санкт-Петербург, Россия*  
E-MAIL: [Kgalkin1989@mail.ru](mailto:Kgalkin1989@mail.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-6403-6083>

*ПАРФЕНОВА Оксана Анатольевна — кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, Социологический институт РАН — филиал ФНИСЦ РАН, Санкт-Петербург, Россия*  
E-MAIL: [oparfenova@socinst.ru](mailto:oparfenova@socinst.ru)  
<https://orcid.org/0000-0001-6187-7947>

**Аннотация.** Статья посвящена стратегиям адаптации, которые изобретали и применяли организации культуры в период пандемии COVID-19. Исследование проведено при помощи смешанной методологии в 2021 г. в Санкт-Петербурге. На базе театров, музеев, библиотек и креативных пространств собраны и проанализированы три блока эмпирических данных: анкеты; экспертные интервью; вебометрия социальных сетей организаций. Для анализа использованы концепции сетевого общества и автономности. Выявлены отчетливые тенденции, характерные для большинства организаций: вынужденный переход в онлайн-формат с последующей выработкой адаптационных стратегий условиях жестких ограничений. Ключевыми сложностями стали слабость материально-технической базы и недостаток компетенций и специалистов для производства контента и привлечения аудитории в онлайн. Кризисная цифровизация обнажила

## THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON CULTURAL ORGANIZATIONS: THE CASE OF RUSSIA

*Konstantin A. GALKIN<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Soc.), Senior Researcher*  
E-MAIL: [Kgalkin1989@mail.ru](mailto:Kgalkin1989@mail.ru)  
<https://orcid.org/0000-0002-6403-6083>

*Oksana A. PARFENOVA<sup>1</sup> — Cand. Sci. (Soc.), Senior Researcher*  
E-MAIL: [oparfenova@socinst.ru](mailto:oparfenova@socinst.ru)  
<https://orcid.org/0000-0001-6187-7947>

<sup>1</sup> Sociological Institute, Federal Center of Theoretical and Applied Sociology, Russian Academy of Sciences, St. Petersburg, Russian Federation

**Abstract.** The article focuses on adaptation strategies that cultural organizations invented and applied during the COVID-19 pandemic. The study was conducted in 2021 in St. Petersburg based on a mixed methodology. The data was collected in theatres, museums, libraries, and creative spaces using questionnaires, expert interviews, and webometrics of social networks of the organizations. For the analysis, we employed the concepts of network society and autonomy. The study revealed a clear trend typical for most organizations — a forced transition to an online format, followed by the development of adaptation strategies in the face of severe restrictions. The key difficulties were the weakness of the material and technical base and the lack of competencies and specialists to produce content and attract an audience online. The crisis of digitalization has exposed the structural complexities associated with the (un)willingness to transform the former auto-

структурные сложности, связанные с (не)готовностью трансформировать прежнюю автономию и работать с учетом новых требований сетевого общества, предполагающих сокращение посредников («уберизацию культуры») и потерю прежних сообществ. Нами были выделены три стратегии адаптации к условиям новой нормальности: углубляющаяся цифровизация; гибридная стратегия и стратегия автономии от цифровизации. Стратегия углубляющейся цифровизации характерна главным образом для библиотек, которые вели активную онлайн-работу и до пандемии. Они оказались в наиболее выгодном положении, надстроив и расширив развитую ранее цифровую активность. Гибридная стратегия в основном характерна для музеев, которые активизировали оцифровку коллекций и ввели новые форматы, в т. ч. трансляции из прежде закрытых хранилищ, но вместе с тем декларировали сохранение связи с живыми посетителями как ключевое направление для будущего развития. Стратегия автономии от цифровизации в большей степени присуща театрам, для которых переход в онлайн оказался наиболее сложным и порой невозможным. Для того чтобы прочувствовать и понять реакцию «безучастного зрителя», пришлось выработать новые форматы, предполагающие вовлечение зрителя и получение обратной связи.

**Ключевые слова:** кризисная цифровизация, организации культуры, автономия организаций культуры, пандемия COVID-19, стратегии адаптации

my and work with the new requirements of the network society, which involve the reduction of intermediaries (“uberization of culture”) and the loss of former communities. We have identified three strategies for adapting to the new normal. The first is deepening digitalization used by libraries that were active online even before the pandemic. They turned out in the most advantageous position, building on and expanding the previously developed digital activity. The second strategy is hybrid and used by museums, which, on the one hand, have stepped up the digitization of their collections and have begun to use new formats, such as broadcasts from previously closed repositories. However, on the other hand, they have maintained a connection with live visitors as a key direction for their future development. The third strategy is the strategy of autonomy from digitalization. It is inherent in theaters, for which the transition to online has proven to be the most challenging and sometimes impossible. To feel and understand the reaction of the “indifferent viewer”, we had to develop new formats that involve the viewer’s involvement and feedback.

**Keywords:** crisis digitalization, cultural organizations, autonomy of cultural organizations, COVID-19 pandemic, adaptation strategies

## Введение

Цифровизация как процесс уже несколько десятилетий прочно связана с коммуникацией, взаимодействием и многими другими сферами жизни человека, параллельно являясь предметом дискуссий в различных сообществах и СМИ. В фокусе внимания исследователей при изучении цифровизации находятся изменения и трансформация прежних социальных, экономических и культурных отношений и (или) возникновение новых взаимодействий и отношений между людьми, созданных цифровизацией. Сегодня цифровые технологии не только стали неотъемлемой частью жизни людей, но также сделали частью социальных отношений, и, как следствие, в цифровом пространстве, как и в любых других социальных «офлайн»-взаимодействиях, возникают особые контексты, роли, статусы и стратегии [Castells, 2010; Срничек, 2019; Шваб, 2019].

До недавнего времени, несмотря на активный рост цифровых технологий и их широкое использование в повседневности, процесс цифровизации происходил относительно линейно. Однако пандемия COVID-19 спровоцировала его небывалый всплеск, что в свою очередь породило исследовательский интерес к тому, как этот процесс помогает создать «новую нормальность» и влияет на различные институты — начиная от семьи и школы, и заканчивая профессиональными сферами. Необходимость работы в условиях «новой нормальности», безусловно, не обошла стороной и сферу культуры. В период пандемии организации культуры вынужденно изменили привычные графики и форматы работы, трансформировали практики взаимодействия с аудиторией и ощутили острый запрос на вполне конкретные навыки и квалификации сотрудников. Культура играет особую роль в жизни любого общества, и, безусловно, с наступлением пандемии COVID-19 и возникновением новых контекстов работы организаций культуры, появилось множество дебатов относительно того, насколько цифровизация и развитие цифрового общества в контексте «новой нормальности» способны сохранить прежнюю уникальность и привычные форматы работы. [Lagman et. al., 2021; Koksai et. al., 2020]. Немаловажным ответвлением здесь является дискуссия о степени подготовленности организаций культуры и их работников к деятельности в цифровой среде и новым условиям труда. Фокус дискуссии сосредоточен вокруг обсуждения перспектив активного использования новых форматов и возможности учреждениям культуры сохранять уникальность в цифровых форматах взаимодействий с посетителями и потребителями [Pavlova, 2020].

В период локдаунов/карантинов/«нерабочих дней» все организации по-разному перестраивались и приспосабливались к новым условиям. Практически все без исключения столкнулись с необходимостью работать в новых условиях — с ограничением или полным отсутствием аудитории в офлайне, необходимостью развивать гибридные и онлайн-форматы работы и так далее. Новые условия породили вынужденную зависимость от цифровизации в самом широком смысле. И хотя на сегодняшний день, согласно мониторингу ЮНЕСКО, большинство культурных организаций возобновили работу полностью или частично (за исключением Австралии)<sup>1</sup>, приобретенный в период пандемии опыт онлайн-работы требует

<sup>1</sup> Monitoring World Heritage Sites Closures. URL: <https://en.unesco.org/covid19/cultureresponse/monitoring-world-heritage-site-closures> (дата обращения: 22.01.2022).

аналитического осмысления ввиду своей глобальности и уже запрограммированных последствий. Эмпирические исследования влияния пандемии на работу, в частности, музеев, и активную цифровизацию всех форматов их работы, уже проведены на примере Великобритании и США [Samaroudi, Echavarría, Perry, 2020]. В русскоязычном поле в качестве тематически близких мы можем обнаружить статистический анализ сферы культуры в регионах в допандемийный период и рассуждения о возможных эффектах пандемии — в частности, таких как увеличение аудитории за счет онлайн-форматов и в то же время повышение ценности офлайн-мероприятий [Ипатов, 2021]. Непосредственно в период пандемии, в качестве основного (и очевидного, на наш взгляд) тренда в сфере культуры исследователи выделяют «онлайновые коммуникации» [Шлыкова, 2020: 167].

Между тем условия «новой нормальности», которые сопровождались переходом организаций культуры на удаленную работу с началом пандемии COVID-19, не просто потребовали активного применения цифровых технологий, но и существенно изменили практики взаимодействия с аудиторией и запросы на квалификации сотрудников. Эти изменения порождают вопросы о том, как наблюдаемая нами вынужденная цифровизация влияет на сферу культуры, в некоторых случаях производя так называемую «уберизацию культуры». Под уберизацией в нашем исследовании понимается процесс перехода к прямой связи с потребителем продукта без необходимости участия посредников через цифровизацию форматов работы. В статье мы сфокусируемся на том, какие стратегии адаптации изобретали и применяли организации культуры в период пандемии COVID-19. В своей работе мы обращаем внимание на изменения в автономии организаций культуры в период активной цифровизации во время пандемии COVID-19. Так, исследования показывают, что расширение и развитие цифровизации приводит к изменению прежних границ автономии организаций и изменяет отношения между различными сообществами или между потребителем и поставщиком услуг. К примеру, ярко выраженное смещение границ академической автономии сегодня наблюдается в сфере образования, где профессиональное сообщество из-за активной цифровизации деятельности в период пандемии опасается возникновения прекарных отношений и где, как следствие, возникают алармистские настроения [Абрамов и др., 2021; Ylijoki et. al., 2013; Collins et. al, 2020]. При этом появление новых технологий в сфере образования может восприниматься самими сотрудниками как источник стресса, а также как один из возможных способов потери или трансформации профессионального статуса [Абрамов и др., 2011]. Сфера культуры, как и сфера образования, также может быть рассмотрена как та, в которой работники имеют высокую профессиональную автономию и статус. Следовательно, кризисная пандемийная цифровизация в организациях культуры так же может влиять и на прекаризацию, и на возникновение у работников тревоги относительно потери и изменения своих профессиональных статусов. Целью статьи является изучение стратегий адаптации организаций культуры к работе в условиях пандемийной «новой нормальности» и кризисной цифровизации. Ключевым инструментом для адаптации послужила цифровизация, которая чаще всего носила кризисный, экстренный характер. Исследование подобных организаций представляет исследовательский интерес, поскольку именно данные учреж-

дения часто сталкивались с проблемами нехватки ресурсов в период пандемии COVID-19 и необходимостью максимально цифровизовать то, что раньше работало преимущественно «вживую». Объектом настоящего исследования выступают организации сферы культуры, которые вследствие пандемии COVID-19 вынуждены были так или иначе цифровизовать свою работу. Предметом выступают практики цифровизации в организациях культуры в период пандемии COVID-19.

### **Теоретический контекст**

Одной из важных особенностей общества новой модерности выступает социально-культурная трансформация прежних отношений и взаимодействий, которые ранее существовали в обществе. Экономические и социальные особенности развития новой нормальности структурированы вокруг «рефлексивной модернизации», которая, как отмечает У. Бек, обусловлена большей свободой индивида: он сам принимает решения и менее вовлечен во взаимодействия и работу с коллективными институтами в обществе [Beck, 1992]. Таким образом, коллективность, как и важность ее поддержания (например, совместные сборы или мероприятия, где люди могут общаться), утрачивают свою значимость. И наряду с этим выбор и возможная экономия времени становятся главными ориентирами при рефлексивной модернизации. Прежние институты, как и институциональные порядки и ориентиры на коллективность, изменяются или отмирают [Beck, 1992; Beck et. al., 1994].

Изменения, которые происходят в обществе, манифестируют себя через развитие информационных технологий и цифровизации. Одна из особенностей в развитии современного общества — гибкая социальная структура, создающаяся, развивающаяся и поддерживающаяся посредством развития новых информационных технологий, среди которых развитие интернета, онлайн-коммуникации, онлайн-взаимодействия [Castells, 2000, 2010]. При этом основными приоритетами сетевого общества, как отмечает М. Кастельс, становятся индивидуальность, ориентиры на индивидуальные взаимодействия, формирование индивидуальных проектов, общение и взаимодействие пользователей [Кастельс, 2004].

Сетевое общество, в рамках которого ключевую роль играет цифровизация, становится обществом «цифрового индивидуализма», оно определено ослаблением влияния традиционных коллективных организаций. Возникают новые формы кооперации, взаимодействия и коммуникации, репрезентированные в цифровом пространстве. Традиционно культурные институции ориентированы на коллективность и высокую роль сообществ, которые концентрируются вокруг определенной организации. Сетевое общество более фрагментарно, соответственно, связано с индивидуальными запросами и прямой коммуникацией между организацией культуры и потребителями культурного продукта. В таком случае ключевым вопросом становится вопрос, насколько организации культуры готовы к перестройке своей работы на формат сетевого общества, и какие навыки и компетенции в этом случае становятся особенно важны?

Анализируя литературу, посвященную цифровизации в сфере культуры, можно выделить как минимум два ключевых направления исследований. Первое связано с растущими масштабами цифровизации и ее активным развитием в сфере культуры. Данный дебат представлен исследованиями о том, насколько цифровизация

заново структурирует организации культуры и какие новые форматы возникают [Masçi et. al., 2021]. Другое направление изучения цифровизации сферы культуры можно обозначить как «кризисную цифровизацию». Кризисная цифровизация возникла в организациях культуры в период пандемии, и в данном случае рассматривается как вынужденный переход к «цифре», к созданию и поиску новых форматов взаимодействия с потребителями культурного продукта [Varriale et. al., 2021; Giannini et. al., 2022]. Для этого направления характерно исследование процессов, которые трансформируют и изменяют привычное содержание работы организаций культуры, а также создают и задают новые условия, связанные с иной трактовкой профессиональной автономии. Также кризисная цифровизация задает особые контексты в работе, в частности, связанные с потерей баланса между трудом и отдыхом и переходом к ненормированному труду и необходимостью из дома выполнять профессиональные обязанности [Hung, 2017]. При этом потеря автономии в организациях культуры связана именно с потерями уникальности самого процесса постановок в театрах или презентаций книг в библиотеке, выставок в музеях. Если традиционный формат работы организаций культуры предполагал, что сотрудники таких организаций создают некий уникальный продукт или «шедевр», используя навыки ораторского искусства и применяя все возможные секреты мастерства, то с наступлением пандемии и развитием активной цифровизации организаций культуры труд библиотекаря, музейного сотрудника или актера сводится к функции производителя и поставщика цифрового контента. В этих условиях ключевые роли отводятся оператору, специалисту по монтажу, SMM-специалисту. Здесь мы наблюдаем, с одной стороны, потерю автономии и прежней уникальности организаций культуры, когда их работа переходит в формат «много-разовости» или в формат унификации деятельности. С другой стороны, кризисная цифровизация, подобно тому, как это произошло в сфере образования, создает в сфере культуры проблемы качества производства, подачи контента, а также провоцирует риски потери прежней идентичности отдельно взятого произведения, выставки или перформанса. В нашем исследовании мы рассматриваем кризисную цифровизацию как неизбежное явление, которое трансформирует прежние практики работы организаций культуры и привычные характеристики культурных продуктов, а также вынуждает организации по-разному адаптироваться к повседневности цифрового общества.

### **Эмпирическая база и методология исследования**

Исследование было проведено при помощи смешанной методологии в период с августа по ноябрь 2021 г. География исследования включает в себя преимущественно Санкт-Петербург, около 10% материала собрано в Ленинградской области. За указанный период были собраны и проанализированы три блока эмпирических данных. Организации, представленные во всех трех блоках материалов, делятся на 4 типа: музеи, библиотеки, театры и филармонии, креативные пространства. Выборка была сформирована таким образом, чтобы охватить наиболее распространенные типы организаций культуры. I блок материалов включает в себя 12 полуструктурированных (формализованных) интервью с экспертами и руководителями из организаций в сфере культуры (11 голосовых интервью

и 1 письменное). Соотношение организаций следующее: 4 библиотеки, 4 театра, 2 музея, 1 креативное пространство и 1 центр современного искусства. Интервью были взяты лично, либо посредством программ Skype и Zoom. Все интервью были транскрибированы и проанализированы с применением тематического кодирования. В качестве информантов выступили эксперты, имеющие возможность компетентно высказаться по интересующим нас вопросам (директора организаций, руководители подразделений, PR-директор etc.). II блок материалов состоит из 67 заполненных анкет от 65 различных организаций<sup>2</sup>. Среди респондентов представлены: 26 библиотек, 24 музея, 9 театров и 6 организаций других типов (дом культуры, концертный зал, креативное пространство). Анкеты направлялись руководителям организаций/подразделений. Заполнение поручалось компетентным сотрудникам, поскольку на большинство вопросов можно ответить, только имея конкретные знания о работе организации, и, в частности, использовании информационных технологий в период пандемии. Наконец III блок материалов содержит в себе результаты вебометрии 108 организаций в сфере культуры (12 креативных пространств/парков, 34 музея, 22 театра и филармонии, 25 библиотек и 15 областных организаций культуры разного типа). В качестве основного объекта вебометрии была выбрана социальная сеть «ВКонтакте». Выбор обусловлен тем, что у всех выбранных организаций есть страничка в этой социальной сети, которую они активно поддерживают. Другие социальные сети (YouTube, Instagram<sup>3\*</sup>, Facebook\*) поддерживаются с разной степенью активности — от регулярных и имеющих широкий охват постов и видео до полного отсутствия аккаунтов на этих платформах, что не позволяет провести корректное сравнение динамики. В выборку для всех трех блоков мы включили не просто самые распространенные типы организаций культуры, но и внутри каждого типа старались выбирать отличающиеся организации — начиная от государственных, и заканчивая небольшими некоммерческими, чтобы картина была более полной. Это позволило выявить и понять специфические трудности и особенности работы разных организаций разных размеров и форм собственности. Отдельно стоит отметить, что в нашем исследовании не представлены наиболее крупные государственные организации (музеи и театры), на которые информанты ссылались как на примеры организации онлайн работы. Во многом это обусловлено трудностями в доступе в подобные организации.

### **Трудности в ходе сбора данных и ограничения исследования**

К трудностям в ходе сбора данных можно отнести низкий уровень согласия респондентов отвечать на электронную форму обращения. После первичной рассылки письма с просьбой поучаствовать в опросе отреагировали лишь 8 респондентов из 67. Все остальные ответы были собраны посредством повторных регулярных телефонных звонков с просьбой пройти онлайн-опрос. Очевидным недостатком анкетного опроса является малое число респондентов и низкая доля

<sup>2</sup> Среди респондентов трое являются сотрудниками одной организации (представители разных отделов библиотеки). Таким образом, всего приняло участие в исследовании организаций 65 организаций, но в анализе учтены все 67 ответов, поскольку они различаются.

<sup>3</sup> Здесь и далее \* означает социальную сеть, деятельность которой запрещена на территории РФ.



театров в сравнении с другими организациями (библиотеками и музеями). Это обусловлено тем, что активная фаза анкетирования пришлась на август, когда большинство театров не работают и ключевые сотрудники находятся в отпусках.

Другая сложность в исследовании заключалась в недоступности крупных и иерархизированных организаций, в которых любой внешний запрос сопровождается долгой бюрократической обработкой, и зачастую не приводит ни к какому результату. Часть респондентов, рекрутируемых для опроса и интервью, отказались принимать участие в исследовании, аргументировав это по-разному: начиная от отсутствия данных, которые нас интересуют, или невозможности их раскрыть и заканчивая ссылками на нехватку времени.

## Результаты исследования

*Основные сложности: сокращение аудитории и вынужденный «онлайн»*

В период пандемии произошло существенное сокращение аудитории в первую очередь в привычном, «офлайновом» режиме. На начальном этапе (период «нерабочих» дней) это связано с тотальным закрытием всех организаций. На последующих этапах, вплоть до сегодняшнего дня<sup>4</sup>, сокращение аудитории связано как с ограничениями Роспотребнадзора на количество посетителей, так и с отсутствием иностранных туристов, а также, по мнению некоторых информантов, с более высокой осторожностью и стремлением самих посетителей избегать людных мест.

Самый популярный ответ на вопрос об основных сложностях в организации работы в период пандемии — «отсутствие посетителей в офлайне» (вариант выбрали две трети опрошенных). Второй по популярности ответ (58,2% респондентов) — «отсутствие или недостаточность материально-технической базы». Данный пункт подробнее раскрывается в интервью, когда информанты говорят об отсутствии оборудования, программного обеспечения и навыков для организации онлайн-трансляций/записи видео и т. п., которые необходимы для перехода в онлайн-формат работы. Ниже приведена цитата из интервью, наглядно иллюстрирующая сложности с материально-технической базой.

*[...] На самом деле, нужно нанимать профессионалов, которые могут хорошо выставить звук, выставить картинку, свет, для того чтобы те мероприятия, которые будут транслироваться, чтобы они были максимально идеального, высокого уровня. Потому что, если мы будем делать это самостоятельно, потому что в штате нет режиссеров, звукорежиссеров, световиков, поэтому необходимо нанимать фирмы, чтобы это был достойный продукт. И который не стыдно было бы показывать потом и говорить, что вот такой продукт есть, поэтому я за то, чтобы в штатных расписаниях появлялись такие специалисты, наверно это слишком дорого, но значит тогда работать с профессионалами, которые позволяют это делать на высоком профессиональном уровне [...].* (Интервью 1, директор библиотеки).

Третий по популярности ответ об основных сложностях работы в период пандемии — «невозможно/трудно собрать аудиторию на онлайн-мероприятия». Можно

<sup>4</sup> На момент завершения работы над статьей статьи (январь 2022 г.) продолжали действовать некоторые ограничения — например, на посещения учреждений культуры группами.

предположить, что чаще всего этот вариант выбирали организации, имеющие небольшой опыт онлайн-мероприятий, либо, как озвучивали многие представители театров, формат работы предполагает непосредственный контакт со зрителем и онлайн-трансляцией спектакля его не заменить.

Следующие по популярности ответы, которые отметила пятая часть респондентов: «организация удаленной работы» и непосредственно «необходимость перехода в офлайн-формат».

Среди самостоятельно предложенных вариантов ответов были озвучены сложности в работе с музейными фондами (невозможно это делать в онлайн-режиме), снижение доходов, трудности в мотивации аудитории и придумывании новых форматов в онлайн.

Почти половина респондентов (47,8 %) отметила, что аудитория мероприятий сократилась, почти четверть опрошенных (23,9 %) заявила, что она выросла (за счет онлайн-формата и наряду с этим, в интервью, информанты обращали внимание на кратковременность и неустойчивость этой тенденции).

Пятая часть информантов указала на сложности в налаживании контакта с аудиторией и изменение ее половозрастного состава. Лишь 6 % опрошенных сказали, что изменений не произошло.

Ответы на вопрос о количестве участников онлайн-мероприятий содержат широкий диапазон значений: начиная от «10—15» и заканчивая «более 350 000». Такой разброс связан как со специализацией и размером организаций, так и с особенностями ведения статистики и подсчетов в каждом конкретном случае. Также следует учитывать, что подобная статистика представляет собой приблизительные оценки посетителей, основанные на их опыте, и дается постфактум. Некоторые респонденты указали на то, что не вели подобной статистики и затрудняются ответить. Иллюстрирующий ответ одного из респондентов:

*Мы не вели такую статистику. Плюс, кого понимать под участниками. Ведь по ссылкам продолжают проходить просмотры. Затрудняюсь ответить. (Интервью 9, зам. директора по научно-просветительской работе, музей)*

Таким образом, дать какую-то четкую/усредненную количественную оценку аудитории на основании ответов респондентов представляется затруднительным. Если же обратиться к результатам вебметрического анализа, то можно выделить три условных периода, в которые по-разному проявлялась активность аудитории. Первый период совпал с первой волной пандемии. Организации переходили на дистанционную форму работы, этот период примечателен созданием новых форматов взаимодействия с аудиторией, выходом в цифровое пространство. Всплеск активности пришелся на март-апрель 2020 г., преимущественно на крупные площадки, имеющие дополнительные возможности для привлечения аудитории. Количество просмотров напрямую зависит от ресурсов организации, поэтому далеко не все смогли привлечь аудиторию к своей деятельности — в основном ее составили преданные подписчики и пользователи, знающие данные площадки не первый год. Сложнее всего в этот период пришлось театрам, поскольку онлайн-форматы работы с аудиторией были очень мало развиты или неразвиты вовсе.

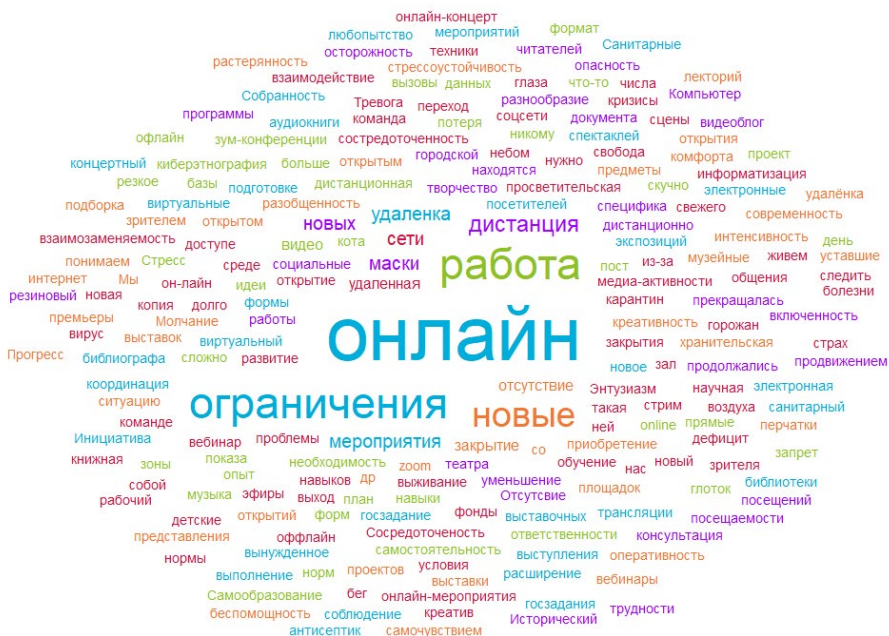
В этих условиях пришлось спешно искать новые формы взаимодействия со зрителями, а некоторые негосударственные театры были вынуждены закрыться или временно распустить коллектив. По словам одного из руководителей такого театра, актеры в период «нерабочих дней» пошли «работать курьерами» (Интервью 2, художественный руководитель, негосударственный театр).

Второй период совпал с первым снятием ограничений, когда стало возможно проводить небольшие мероприятия в офлайн-формате. В лидеры выбились организации (в основном, креативные пространства), имеющие возможности для проведения мероприятий на открытом воздухе. Мероприятия, освещающиеся в основной группе площадки, набирали множество просмотров.

Третий период совпал с периодом активизации офлайн-мероприятий и постепенного снятия ограничений — здесь уже организации всех типов заявили о себе. Появилось больше возможностей для проведения мероприятий в закрытых помещениях, новые форматы. К тому же пик просмотров пришелся на летние месяцы 2021 г. — время традиционного отпуска, каникул, всплеска туристической активности.

На вопрос об ассоциациях, которые возникают у респондентов по поводу работы в период пандемии, им было предложено назвать 3—5 слов. Просуммировав все их ответы с помощью инструмента «облако слов», мы получили следующую визуализацию:

Рис. 1. Визуализация ассоциаций



Как можно видеть из этих «облаков слов», большинство ассоциаций, в том числе самые популярные, связаны с онлайн-форматом, цифровизацией и различного рода ограничениями.



Крупным шрифтом выделены наиболее часто встречающиеся слова. Помимо очевидных «онлайн» и «виртуальный», указывающих на формат событий, можно увидеть слово «Победы», очевидно указывающее на День Победы — 9 Мая, который в 2020 г. полностью проходил в онлайн-формате. Все организации по мере возможности старались приурочить мероприятия к этому празднику. Другие слова дают отсылки к совершенно разным мероприятиям и проектам, реализованным в онлайн-формате: «вебинары», «экскурсии», «лекции», «подкасты», «квесты», «конференции», «выставки», «эферы», «марафоны», «конкурсы», «трансляции», «веб-сериалы», «концерты», «медиапортал». Примечательно, что если небольшая часть этих мероприятий/проектов нам привычна в онлайн-формате (например, эфиры, подкасты, порталы), то остальные до недавнего времени воспринимались как сугубо офлайн-овые. Получившийся спектр мероприятий и проектов настолько широк, что это позволяет охарактеризовать стратегии организаций по цифровизации и внедрению онлайн-форм как весьма креативные и во многом иллюстрирующие принцип «уберизации» — максимальной приближенности к потребителю.

Появление столь широкого спектра мероприятий, хорошо иллюстрирует особенности развития сетевого общества и интеграции организаций культуры в сетевое общество. Кризисная цифровизация создает и задает развитие различных форматов, но при этом возникающее сетевое общество характеризуется фрагментарностью и непоследовательностью, стихийностью практик цифровизации и адаптации к новым реалиям для большинства исследуемых нами организаций культуры.

Цифровизация коснулась не только работы с аудиторией, но и внутренней работы организаций. Для кого-то оказалось очень сложным наладить дистанционную коммуникацию, а кто-то, напротив, — нашел ее более эффективной.

*Все были не в офисе, и мы условно поняли, что можно не проводить большое количество встреч. Просто все до этого очень не любили созвоны и личные встречи, сейчас поняли, что можно избежать лишнего количества совещаний и решать вопросы удаленно (Интервью 4, PR-директор, креативное пространство).*

В целом, изменения в работе организаций культуры разных типов были связаны прежде всего с поисками новых форматов и адаптивных стратегий к условиям пандемии. Ниже мы остановимся подробнее на обнаруженных нами стратегиях.

### **Стратегии адаптации организаций культуры в период пандемии COVID-19**

В исследовании мы выделяем три типа стратегий, характерных для каждой организации культуры. Первая — *стратегия углубляющейся цифровизации* — характеризуется высокой степенью адаптированности организаций к изменениям и кризисной цифровизации во время пандемии COVID-19, при этом представители этой стратегии в меньшей степени старались сохранить автономию и уникальность своих организаций и в большей степени углубляли прежний опыт, развивая форматы взаимодействия с аудиторией, которые существовали и до пандемии. Вторая, *гибридная стратегия* характеризуется сочетанием различных форматов и переводом части работы в онлайн, но при этом сохранением ключевой ориентации на развитие мероприятий, которые создают уникальность организации

в офлайн-формате. Третья стратегия — *автономия от цифровизации*. Она характеризуется высокой степенью автономии в работе, борьбой за сохранение уникальности, и при этом низкой степенью адаптированности к условиям, которые задает «кризисная цифровизация». Здесь, как правило, мы имеем дело со слабой интегрированностью в сетевое общество и выраженной ориентацией на устойчивые сообщества, которые сконцентрированы вокруг организаций.

### **Стратегия углубляющейся цифровизации**

Анализ интервью показал, что переход на удаленную работу прошел менее болезненно для работников и посетителей библиотек. Современные технологии, в том числе цифровизация, были восприняты в библиотеках достаточно позитивно. Для посетителей библиотек в период пандемии были смягчены условия, появились дополнительные возможности работать с электронными каталогами. Одним из наиболее популярных средств для развития работы библиотек в период пандемии стало обращение к сервису «ЛитРес», который позволяет читателям скачивать и читать необходимые книги. Для руководителей библиотек в пандемию сервис «ЛитРес» таким образом стал возможностью рассказывать о книгах, знакомить читателей с новинками.

*Очень хорошо, что у нас была мобильная библиотека ЛитРес, и это наверно пик развития, когда наши читатели воспользовались этой услугой, и мы 24/7 утверждали выдачу литературы, которая была необходима нашим читателям. А соцсети мы начали осваивать: как проводить различные викторины, мастер-классы. Наверное, самая большая проблема была в том, что фондов рядом не было, потому что каждый из нас сидел у себя дома. Девочки готовили и статьи, и обзоры, таких различных мероприятий было [много] организовано, и полностью выстраивали систему взаимосвязи между всеми сотрудниками. Были назначен ответственный, который собирал всю информацию, систематизировал и передавал в методический отдел, который, соответственно, все выкладывал. (Интервью 1, директор библиотеки)*

Ведение социальных сетей многие библиотеки активно практиковали и до пандемии, поэтому они оказались в больше степени подготовлены в сравнении с другими культурными организациями.

В отдельных случаях использование новых удаленных форматов позволило расширить аудиторию. Однако, при этом отмечается снижение использования цифровых сервисов библиотек пожилыми людьми из-за отсутствия у них необходимых компетенций и навыков:

*Интервьюер: Вы упомянули, что людям старшего возраста, 65+, было трудно. Это, на Ваш взгляд, связано с тем, что им сложно пользоваться цифровыми технологиями?  
Информант: Да, есть активные, которые всем этим пользоваться умеют, но все-таки более 50% тех, кто пользоваться не умеет. (Интервью 1, директор библиотеки)*

Таким образом, для библиотек — представителей стратегии углубляющейся цифровизации — важным стало развитие уже имеющихся форматов, удобных

и комфортных для онлайн-посетителей, например квесты и мастер-классы, которые проходили онлайн, или обзоры книг. Отличительными особенностями также стали развитие новых форматов и знакомство с опытом других организаций для расширения участия в цифровой среде. Именно для организаций — представителей стратегии углубляющейся цифровизации наиболее характерна уберификация деятельности в период пандемии. Такая уберификация предполагает прямую связь между библиотекой и читателем через социальные сети или сайт без посредников — читатель кликает на кнопку заказа книги в личном кабинете и получает ее через несколько минут.

### **Гибридная стратегия**

Гибридная стратегия в основном была характерна для музеев. Ее особенностью является стремление сочетать вынужденную цифровизацию с необходимостью в долгосрочной перспективе привлекать посетителей в офлайн. Одним из приоритетов в пандемийной реальности становится цифровизация деятельности музея. Была начата активная работа по созданию контента и поиску удачных форматов работы с аудиторией, проводился анализ наиболее интересных и удачных практик в тех музеях, где существовали научные отделы и отделы по развитию. Из стратегических действий — в крупных музеях была активизирована работа по оцифровке коллекций. Важное значение начали играть группы в социальных сетях, позволяющие сотрудникам музеев поделиться необходимой информацией, рассказать о своей деятельности или выложить свои публикации, инфографику. В отличие от библиотек, онлайн-коммуникация многих музеев не была столь активной до пандемии, и, следовательно, они оказались в более сложной ситуации.

Музейная онлайн-коммуникация с посетителями могла носить характер историй или рассказов о тех или иных экспонатах и экспозициях онлайн. Актуальной задачей оказалось создание новых аудиогидов, которые были «заточены» под онлайн-формат. В данной ситуации, как отмечали информанты, важное значение начинает играть творческий подход к организации мероприятий, возникновение новых форматов, а также перевод музейных композиций и работы самого музея в онлайн-формат:

*В дистанционном формате мы занимались не тем, чем обычно занимались, не работой с посетителями вживую. То есть мы перешли на другие форматы совершенно: онлайн-экскурсии, просветительская работа через соцсети, через сайт, в таком вот это все было виде. (Интервью 9, зам. директора по научно-просветительской работе, музей).*

Отвечая на вопрос анкеты о предпочитаемом формате мероприятия в «пост-пандемийную эпоху» практически все музеи выбрали «гибридный» вариант (онлайн + офлайн). Комментируя свой выбор, один из респондентов отметил:

*У каждого формата проведения мероприятия есть своя аудитория. В зависимости от типа и вида мероприятия аудитории удобно смотреть материалы в офлайн (в любое удобное время), также онлайн, например, репортаж с места культурных событий. (Анкета № 3, заведующий культурно-просветительским отделом музея)*

Таким образом, опыт работы с разными форматами в пандемию позволил диверсифицировать мероприятия и аудиторию и в будущем оставить место для гибридного формата, сочетающего онлайн и офлайн, как более удобного и гибкого.

Однако переход в онлайн-формат был связан с невозможностью получать прибыль от посещения музеев в период пандемии. Как следствие, новые онлайн-мероприятия, которые проводились в музеях, были рассчитаны на отсутствие прибыли, и, поэтому, были как правило низкобюджетными.

Наименее адаптированными к условиям пандемии оказались небольшие музеи, которые не имели необходимых технологий для перевода материала в «цифру». Исключительными случаями в данной ситуации стали закрытия музейных пространств либо ограничение работы музеев в целом.

В период пандемии произошли изменения и в составе аудитории. Так, из-за закрытия границ музеи лишились иностранных посетителей, а значит и заметной доли дохода и наряду с этим возможности развивать опыт работы с иностранцами. Наряду с этим стали невозможны или крайне затруднены зарубежные выставки коллекций и активные живые контакты с коллегами-музейщиками из других стран.

Несмотря на то, что многие музеи развивали различные форматы работы, важным и значимым, помимо вовлечения в онлайн-активность, оставалось сохранение возможностей для живого общения с аудиторией. Сотрудники музеев отдельно отмечали важность сохранения коммуникации с аудиторией, чтобы вернуться к работе с ней после пандемии и снятия ограничений. В контексте исследования мы оцениваем живую коммуникацию с посетителями как важный маркер автономности музеев. Рассуждая о недостатках вынужденного цифрового формата, информант фиксирует его «эфемерность» и непостоянство виртуальной аудитории.

*Знание не трансформируется в практику потом, оно остается таким эфемерным, [...] то же самое касается и сферы культуры. Вот какие-то музейные игрушки были интересны в период пандемии. Но как сохранить эту аудиторию, потому что она приходит и уходит, эта аудитория, насмотревшись, увидев эти форматы. Человек достаточно быстро от них устает, и вот здесь, важно выдержать этот баланс — как сохранить аудиторию и как сделать так, чтобы это событие не переходило в такое вот эфемерное состояние, не исчезало из реальности? (Интервью 11, зам. руководителя музея)*

Музеи потеряли часть своей аудитории и на сегодняшний день<sup>5</sup>, ввиду закрытых границ и не до конца снятых ограничений, поток посетителей не восстановился. Развитие онлайн-форм способствует привлечению новых пользователей, но станут ли они частью живой аудитории в будущем — вопрос открытый. Стратегию музеев в период пандемии можно описать как стремление развивать и использовать преимущества цифрового формата вместе с желанием сохранить и приумножить живую аудиторию. Повсеместная цифровизация и онлайн-форматы содержат в себе ряд плюсов, но сокращение самих возможностей живого присутствия/перемещений однозначно негативным образом сказывается на автономности организаций культуры и включенности их аудитории.

<sup>5</sup> Январь 2022 г.



## Стратегия автономии от цифровизации

Стратегия автономии от цифровизации характерна в основном для небольших камерных театров, у которых не было ни специалистов, способных перевести постановки в онлайн-формат, ни возможности работы в цифровом пространстве, поскольку вся прежняя деятельность была связана с офлайном.

Основной особенностью этой стратегии является поиск собственного пути. Театры характеризуются высокой степенью коллективности и аккумуляции вокруг самой организации сообщества, которое в период пандемии способно распастись. Проблемами в данном случае выступают как непосредственно необходимость перевода мероприятий в онлайн-формат, так и поиск потенциально новых, в том числе совмещенных форматов.

Из анализа полученного материала следует, что наиболее значимые изменения в период пандемии COVID-19 произошли в работе театров. Основной проблемой для театров в этот период выступила утрата пространства, «потеря сцены», когда весь репертуар мгновенно перестал существовать. Лишь некоторые произведения, если позволяла техника, ушли в онлайн-формат. Перед литературными и художественными руководителями театров встал вопрос о необходимости адаптировать спектакли, создавать новые форматы, которые позволили бы завлечь зрителей:

*В целом, театр пережил пандемию достаточно тяжело, но этот опыт был для нас позитивным. Потому что в первую волну, когда все сидели на карантине, мы были вынуждены осваивать какие-то интернет возможности общения с аудиторией. Это для театра работа принципиально новая, потому что театр — это когда артист выходит на сцену и вживую общается с залом. Поэтому никто не был готов к такой работе, поэтому все сначала кинулись делать записи, видеозаписи стихов, монологов, очень быстро стало понятно, что этот формат не работает, это не интересно, не про театр. Постепенно режиссеры начали находить какой-то адекватный театральный эквивалент для этого времени, какие-то специальные, для онлайн-прочтения созданные, театральные версии. (Интервью 8, заведующая литературно-художественной частью, государственный театр)*

Следует отметить два направления работы, которые различались в зависимости от размера театров. Первое направление можно охарактеризовать как поиск новых форматов, связанных с участием зрителей.

*Ну, например, у моих коллег [...], тоже негосударственный театр, и они придумали такой формат онлайн-спектакля, такой спектакль на одного зрителя... Это даже не зритель и не спектакль, а перформанс — не знаю, как назвать. По фильму «Сталкер» Тарковского придумали такую историю, как будто звонит человек, который хочет пройти путь по Сталкеру, звонит по какому-то телефону и в этом телефоне, актер или режиссер проводит этого человека по его каким-то внутренним перипетиям, и с человеком по идее что-то должно случиться. И по сути дела на телефоне целый день с одним человеком, они связываются, смс или мессенджерами, телефонными звонками, и человек, который участвует в этом не видит, живет своей жизнью, но по факту к нему приходят какие-то сообщения и звонки, какие-то мысли, которые в течение дня примеряет*

*на себя. Такой был интересный проект, но вот это конкретно на одного человека. (Интервью 2, художественный руководитель, негосударственный театр)*

Второе направление работы — более традиционный формат, работа с прежними спектаклями, но создание их альтернативных версий (к примеру, создание адаптивных версий спектаклей, которые удобно показывать и транслировать по видеосвязи):

*Первое, что было — хорошая профессиональная запись, мы еще тогда были муниципальным театром, мы нашли площадку, где было хорошее профессиональное оборудование, была съемка спектакля «Дюймовочка», потом чтобы зрителя поддержать, мы делали, сами писали вариации, отрывочки из спектаклей. [...] Потом у нас молодые актеры очень много работали, и у них есть детки. Делали такие семейные передачи, где участие принимали дети, это все транслировалось нашему зрителю: дети читали, или разыгрывались какие-то сказки, это было времяпрепровождение в актерской семье. (Интервью 6, художественный руководитель, государственный театр)*

В целом оба формата связаны с «борьбой» художественных руководителей и руководителей литературной части за зрителей, которые смотрят спектакли онлайн. К этой борьбе можно применить метафору «безучастного зрителя», реакции которого сложно оценить и проанализировать, как отмечали в интервью руководители театров. Таким образом, «безучастный зритель» — это неизвестный зритель, и неясным становится то, что он выберет: просмотр сериала или спектакля. Как отмечали художественные руководители в интервью, в таком случае важно понимать все особенности устройства аудитории «безучастных зрителей», хотя на практике большинство камерных государственных и негосударственных театров не располагают навыками и инструментами для исследования такой аудитории. Следовательно, это создает сложности как с ведением аккаунтов в социальных сетях, которые были у многих камерных театров неактивными, так и с цифровизацией нового формата работы.

Особые сложности вызывает видеоформат, контент которого выкладывается на YouTube. Часто, как отмечали художественные руководители театров, возникали сложности с продвижением канала, с организацией трансляций спектаклей, а также с грамотной подачей контента, которая позволяла бы правильно завлечь аудиторию и проанализировать ее основные потребности:

*Я как раз пришла работать в период пандемии, у нас как раз не было smm-сотрудника, то есть социальными сетями всерьез никто не занимался. Социальные сети были нужны для того, чтобы была информация о театре. Никакой контент, специально созданный для социальных сетей, не разрабатывался. То есть аудитория тоже не была приучена. (Интервью 8, заведующая литературно-художественной частью, государственный театр)*

Возможности проведения SMM-анализа были только у крупных театров, которые реализовывали довольно успешные онлайн-проекты и могли транслировать

спектакли онлайн, имея необходимое оборудование и технологии. Несмотря на это, общим фоном в ответах представителей театра чувствуется «усталость от онлайн». Респонденты в анкетах, выбирая сугубо офлайн в качестве предпочитаемого формата работы после пандемии, приводили следующие аргументы:

*Театр живое искусство, никакой онлайн не победит этого. (Анкета № 13)*

*Театр невозможен без сцены. Только сцена позволят сделать удобный формат и создать комфорт в живую. Следовательно, только возможности сцены позволяют создать эффект присутствия — это невозможно в пандемию. (Анкета № 44)*

Таким образом, мы видим, что функции театра, как и предполагаемые художественными руководителями практики, полностью изменились. Степень трансформации зависит от статуса театра и его аудитории (дети или взрослые). При этом активно развивались новые службы, такие как SMM-служба, происходило расширение PR-службы театра и дополнение ее маркетингом в социальных сетях, работой по раскрутке групп. Как у больших, так и у камерных театров изменился формат работы с материалом, его подача и продвижение. Развивалась работа театров в различных форматах: монтаж видео, работа дизайнера, звукорежиссера. Нередко все эти функции также выполняла сама PR-служба театров или отдельные специалисты, которые специально были наняты на работу для создания качественного контента.

При этом немаловажным было сохранение прежней автономии организации и создание уникального формата и контента. Это наталкивалось на необходимость конкурировать с другими площадками, имеющими гораздо больший опыт в онлайн-пространстве. Таким образом, с одной стороны, стратегия автономии от цифровизации связана с сохранением прежнего формата работы и уникальности самой организации. А с другой стороны, она структурирована тем, что вынужденная «кризисная цифровизация» создала необходимость поиска новых форматов работы и способов взаимодействия с аудиторией в онлайн.

## **Заключение**

Отчетливые тенденции, характерные для подавляющего большинства организаций в сфере культуры в период пандемии сводятся к тотальной цифровизации и вынужденному переходу в онлайн-формат в условиях жестких ограничений. Ключевыми сложностями стали слабость материально-технической базы и недостаток компетенций и специалистов для производства контента и привлечения аудитории в онлайн. Отдельно нельзя не упомянуть и финансовые трудности, с которыми столкнулись все без исключения организации — онлайн-формат практически не дает возможности для монетизации. Некоторые частные организации, не имеющие государственной поддержки, вынуждены были закрыться.

Следствием этих условий стала выработка организациями адаптационных стратегий в работе с аудиторией и обострение конкуренции за аудиторию. Кризисная цифровизация спровоцировала создание новых и развитие уже имеющихся форматов работы как внутри коллективов, так и с аудиторией. Разные типы

организаций продемонстрировали отличные друг от друга стратегии по «вписыванию» в новую нормальность, в разной степени отвечающие запросам сетевого общества.

По результатам исследования к положительным (и потенциально положительным) эффектам цифровизации в период пандемии можно отнести: увеличение аудитории и повышение доступности культурных продуктов онлайн; развитие новых форматов работы (квесты, трансляции из закрытых хранилищ и др.); оцифровка музейных коллекций и выставок; создание более удобных платформ и возможностей для дистанционных научных изысканий; оптимизация рабочего процесса организации (всплеск использования мессенджеров, программ для онлайн встреч/конференций и др.). В качестве отрицательных эффектов мы выделили следующие: невозможность вести работу без непосредственного контакта со зрителем (в первую очередь касается театров); «суррогатность» в потреблении продуктов культурных организаций (любясь на видео, а не живую, не прочувствовать); недостаток живого общения с коллегами; исключение отдельных групп, которым недоступен цифровой формат (например, пожилых, не умеющих обращаться с гаджетами и не имеющих доступа к сети интернет); «спам-эффект» из-за различных рассылок и анонсов от организаций — в результате многие события не получают широкой огласки. В ходе исследования нами были обозначены три разноплановых стратегии адаптации учреждений культуры к новым условиям работы в пандемию. Ключевым инструментом каждой стратегии стала цифровизация, которую разные типы организаций использовали по-своему.

Стратегия *углубляющейся цифровизации* характеризуется высокой степенью адаптированности организаций к изменениям и кризисной цифровизации во время пандемии COVID-19. Адаптивность обусловлена высокой степенью цифровизации работы организации на более раннем этапе.

Особенность *гибридная стратегия* — стремление сочетать вынужденную цифровизацию с необходимостью в долгосрочной перспективе привлекать посетителей в офлайн.

*Стратегия автономии* от цифровизации связана прежде всего с тем, что организации культуры ввиду специфики своей деятельности стараются максимально сохранить автономию в работе, вынужденно и тяжело развивая новые форматы в условиях кризисной цифровизации.

Выделенные стратегии показывают различную степень вовлеченности организаций в практики кризисной цифровизации. Реализация той или иной стратегии зависит от возможностей и желания трансформировать практики использования цифровых технологий. В свою очередь возможности определяются контентом организаций, возможностями потребления данного контента онлайн и созданием условий для его «уберизации», а также готовностью организаций расширять производство некупаемых форматов. Успешность кризисной цифровизации и трансформации работы с посетителями зависят и от автономии практик использования цифровых технологий в рамках презентации контента. Чем выше автономность и независимость от традиционного офлайн-варианта работы, тем выше потенциал трансформации и интеграции организаций в новые условия цифрового общества, продиктованные пандемией COVID-19.

## Список литературы (References)

- Абрамов Р. Н. (2011) Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие. *Социологические исследования*, № 7. С. 37—47. URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2011-7/Abramov.pdf> (дата обращения: 27.06.2022).
- Abramov R. N. (2011) Managerialism and Academic Profession. Conflict and Interaction. *Sociological Studies*. No. 7. P. 37—47. URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2011-7/Abramov.pdf> (accessed: 27.06.2022). (In Russ.)
- Абрамов Р. Н., Груздев И. А., Захарова У. С., Терентьев Е. А. (2021). Преподаватели российских вузов в условиях пандемийной цифровизации: между автономией и контролем // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 134—154. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.1985>.
- Abramov R. N., Gruzdev I. A., Zakharova U. S., Terentev E. A. (2021) Professional Autonomy and Administrative Control During the Pandemic Digitalization: The Perspective of University Teachers. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 3. P. 134—154. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.3.1985>. (In Russ.)
- Ипатова С. С. Сфера культуры в условиях пандемии: проблемы и возможности // Научные записки молодых исследователей. 2021. Т. 9. № 1. С. 31—40. URL: <http://www.fa.ru/org/div/edition/scinotes/journals/2021%20%E2%84%961.pdf> (дата обращения: 27.06.2022).
- Ipatova S. S. (2021) The Sphere of Culture During the Pandemic: Problems and Opportunities. *Scientific Notes of Young Scientists*. No. 1. P. 31—40. URL: <http://www.fa.ru/org/div/edition/scinotes/journals/2021%20%E2%84%961.pdf> (accessed: 27.06.2022). (In Russ.)
- Кастельс М. Галактика Интернет. Размышления об Интернете, бизнесе и обществе / пер. с англ. А. Матвеева. Екатеринбург: У-Фактория, 2004.
- Castels M. (2004). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*. Ekaterinburg: U-Factotia. (In Russ.)
- Срничек Н. Капитализм платформ / пер. с англ. под науч. ред. М. Добряковой. М.: ИД ВШЭ, 2019.
- Srnicek N. (2019) *Platform Capitalism*. Moscow: Higher School of Economics Publishing House. (In Russ.)
- Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2019.
- Schwab K. (2019) *The Fourth Industrial Revolution*. Moscow: Eksmo. (In Russ.)
- Шлыкова О. В. (2020) Цифровое потребление культурного контента в условиях «новой нормы» дистанцированного мира // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств, № 5. С. 160—169.
- O. V. Shlykova (2020) Digital Consumption of Cultural Content in the Conditions of the “New Norm” of the Distanced World. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts*. No. 5. P. 160—169. (In Russ.)

Beck U. (1992) From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological Enlightenment. *Theory, culture & society*. Vol. 9. No. 1. 97—123. <https://doi.org/10.1177/026327692009001006>.

Beck U., Giddens A., Lash S. (1994) *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Castells M. (2010) *The Rise of the Network Society*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Castells M. (2000) Materials for an Exploratory Theory of the Network Society. *The British Journal of Sociology*. Vol. 51. No. 1. P. 5—24. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00005.x>.

Collins H. J., Glover H., Myers F. (2020) Behind the Digital Curtain: A Study of Academic Identities, Liminalities and Labour Market Adaptations for the “Uberisation” of HE. *Teaching in Higher Education*. Vol. 27 No. 2. P. 201—216. <https://doi.org/10.1080/13562517.2019.1706163>.

Giannini T., Bowen, J. P. (2022) Museums at the Crossroads: Between Digitality, Reality, and COVID-19. *Heritage*. Vol. 5. No. 1. P. 192—214. <https://doi.org/10.3390/heritage5010011>.

Horton R. (2020) Offline: COVID-19 Is Not a Pandemic. *The Lancet*. Vol. 396. No.10255. P. 874. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32000-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6).

Hung A. C. Y. (2017) A Critique and Defense of Gamification. *Journal of Interactive Online Learning*, No. 1. P. 57—72.

Koksal E., Dost B., Terzi Ö., Ustun Y. B., Özdin S., Bilgin S. (2020) Evaluation of Depression and Anxiety Levels and Related Factors Among Operating Theater Workers During the Novel Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*. Vol. 35. No. 5. P. 472—477. <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2020.06.017>.

Lagman J. D. N., Vergara R. J. D., Sarmiento P. J. D. (2021) Culture as a Contributory Factor in Combatting the COVID-19 Pandemic. *Journal of Public Health*. Vol. 43. No. 2. P. e289-e290. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdaa280>.

Macri E., Cristofaro C. L. (2021) The Digitalisation of Cultural Heritage for Sustainable Development: The Impact of Europeana. In: Demartini, P., Marchegiani, L., Marchiori, M., Schiuma, G. (eds.) *Cultural Initiatives for Sustainable Development. Contributions to Management Science*. Cham: Springer. P. 373—400. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65687-4\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65687-4_17).

Mendenhall E (2020) The COVID-19 Syndemic Is not Global: Context Matters. *The Lancet*. Vol. 396. No. 10264. P. 1731. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32218-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32218-2).

Pavlova D. (2020) Digital Preservation of Cultural Heritage and Opportunities Created by the Pandemic Crisis for Bringing New Life to Historical and Cultural Artefacts. *Digital Presentation and Preservation of Cultural and Scientific Heritage*. Vol. 10. P. 225—230.

Samaroudi M, Echavarria K R., Perry L. (2020) Heritage in Lockdown: Digital Provision of Memory Institutions in the UK and Us of America During the COVID-19 Pandemic.

*Museum Management and Curatorship*. Vol. 35. No. 4. P. 337—361. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1810483>.

Seifert A (2020) The Digital Exclusion of Older Adults during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Gerontological Social Work*/ Vol. 63. No. 6—7/ P. 674—676. <https://doi.org/10.1080/01634372.2020.1764687>.

Varriale L., Volpe T., Noviello V. (2021) Enhancing Cultural Heritage at the Time of the COVID-19 Outbreak: An Overview of the ICT Strategies Adopted by Museums in the Campania Region of Italy. In: Gowrensunkar V. G. B., Maingi S. W., Roy H., Micera R. (eds.) *Tourism Destination Management in a Post-Pandemic Context: Global Issues and Destination Management Solutions*. Bingley: Emerald Publishing. P. 201—218. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-511-020211014>.

Ylijoki O. H., Ursin J. (2013) The Construction of Academic Identity in the Changes of Finnish Higher Education. *Studies in Higher Education*. Vol. 38. No. 8. P. 1135—1149. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.833036>.