

# ДИСКУССИОННАЯ ТРИБУНА



Оригинальная статья

УДК 331.101.6, 338.467.6

JEL Z11, J24

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_1\\_502\\_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517)

EDN OYLCDT

## Повышение производительности труда или новая волна оптимизации в сфере культуры?

Валентина Юрьевна Муzychук

Институт экономики РАН, Москва, Россия

([vm-instecon@yandex.ru](mailto:vm-instecon@yandex.ru)), (<https://orcid.org/0009-0008-7902-7228>)

### Аннотация

Основной целью статьи является попытка разобраться в корректности применения концепта производительности труда в социально значимых отраслях в целом и на примере сферы культуры в частности, принятого в национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика» (Федеральный проект «Производительность труда») на 2025–2030 гг. В статье анализируются вызовы, связанные с применением показателя производительности труда «по выработке» применительно к сфере культуры, особенно через показатель, который определен в нацпроекте как «увеличение количества посещений в расчёте на одного работника» для учреждений культуры. Ошибочность применения данного подхода раскрывается как на статистических данных, рассчитанных по отдельным видам культурной деятельности (театры, музеи, общедоступные библиотеки, концертные организации), так и в разрезе некорректной методики расчёта данного показателя, содержащейся в отраслевых документах. Применение концепта производительности труда, приемлемого для отраслей промышленного производства и коммерческого сегмента сферы услуг, по отношению к социально значимым отраслям, и особенно для сферы культуры искажает некоммерческую природу культурной деятельности и ведёт к недооценке социальной значимости культурных благ. Повышение производительности труда в учреждениях культуры планируется достичь за счёт технологий бережливого производства, разработанных изначально для сокращения издержек на машиностроительных предприятиях массового производства, что также свидетельствует о некорректности унифицированного подхода к оценке эффективности деятельности в производственных и социально значимых отраслях. Детальное погружение в методологию федерального проекта свидетельствует о новой волне оптимизации в сфере культуры, где за риторикой о необходимости повышения производительности труда скрывается очередное сокращение сети и численности занятых в сфере культуры, а также лишение учреждений культуры финансово-хозяйственной самостоятельности.

**Ключевые слова:** производительность труда, сфера культуры, оптимизация сферы культуры, культурная деятельность, занятость в сфере культуры, национальный проект, бережливое производство в сфере культуры

**Для цитирования:** Муzychук В.Ю. Повышение производительности труда или новая волна оптимизации в сфере культуры? // Уровень жизни населения регионов России. 2025. Том 21. № 4. С. 502–517. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_1\\_502\\_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517) EDN OYLCDT



RAR (Research Article Report)

JEL Z11, J24

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_1\\_502\\_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517)

## Increasing Labour Productivity or a New Wave of Optimization in the Cultural Sphere?

Valentina Yu. Muzychuk

Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

([vm-instecon@yandex.ru](mailto:vm-instecon@yandex.ru)), (<https://orcid.org/0009-0008-7902-7228>)

### Abstract

The main purpose of this paper is to explore the correctness of applying the labour productivity concept in social sector in general, and special in the cultural sector, as accepted in the national project "Efficient and Competitive Economy" (federal project "Labor Productivity") for 2025–2030. The article analyses the challenges associated with applying the labour productivity indicator "by output" to the cultural sector, particularly through the index defined in the national project as "increase in the number of visits per employee" for cultural institutions. The incorrect nature of this approach is revealed both through statistical data calculated for specific types of cultural activity (theatres, museums, public libraries, concert organizations), and through the inaccurate calculation methodology contained in ministry documents. Applying the concept of labour productivity, appropriate for industrial production and the commercial service sector, to social sector, particularly the cultural sector, distorts the non-commercial nature of cultural activity and underestimates the social significance of cultural goods. Increased labour productivity in cultural institutions is planned to be achieved through lean production concept, originally developed to reduce costs in mass-production enterprises. This also demonstrates the inadequacy of a unified approach to assessing performance in manufacturing production and socially significant sectors. A detailed examination of the federal project's methodology reveals a new wave of optimization in the cultural sector, where rhetoric about the need to increase labour productivity conceals another one reduction in the network and number of cultural employees, as well as the deprivation of cultural institutions' financial and economic independence.

**Keywords:** labour productivity, cultural sphere, optimization of the cultural sphere, cultural activities, employment in the cultural sphere, national project, lean production in the cultural sphere

**For citation:** Valentina Yu. Muzychuk. Increasing Labour Productivity or a New Wave of Optimization in the Cultural Sphere? *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2025;21(4):502-517. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2025\\_21\\_4\\_1\\_502\\_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517) (In Russ.)

## Введение

Конец 2024 г. ознаменовался официальным завершением национального приоритетного проекта «Культура» (2019–2024 гг.), несмотря на ожидания и прогнозы о его пролонгации ещё на один 6-летний электоральный цикл – до 2030 г.<sup>1</sup> Вместе с тем было объявлено, что ряд инициатив, связанных с развитием сферы культуры, будут продолжены в рамках реализации новых национальных проектов, таких как «Семья» (федеральный проект «Семейные ценности и инфраструктура культуры»), «Молодёжь и дети» (федеральный проект «Мы вместе» (воспитание гармонично развитой личности)) и «Эффективная и конкурентная экономика» (федеральный проект «Производительность труда»), причём последний является продолжением отдельного национального проекта «Производительность труда», реализованного в 2019–2024 гг.

В фокус внимания настоящей статьи попадает проблематика реализации нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» в части необходимости повышения производительности труда в учреждениях культуры. Автор не первый раз обращается к тематике производительности труда в сфере культуры [1, с. 503–505; 2, с. 108–121 и др.], однако реализация в настоящее время мероприятий по повышению производительности труда непосредственно в учреждениях культуры заставляет обратить более пристальное внимание на постановку проблемы, исходные данные, методологию решения и ожидаемые результаты.

Основной целью статьи является попытка разобраться в корректности применения концепта производительности труда в социально значимых отраслях в целом и на примере сферы культуры в частности, принятого в национальном проекте «Эффективная и конкурентная экономика» (федеральный проект «Производительность труда») на 2025–2030 гг. Объектом исследования является сфера культуры, которая ответственна за процессы создания, распространения и потребления культурных благ, а также за приобщение широких слоёв населения к культурным ценностям. В качестве предмета исследования выступают основные подходы к оценке производительности тру-

да в сфере культуры, в том числе в рамках федерального проекта «Производительность труда». С точки зрения методологии в работе применяются: аксиоматический метод, метод аналогии, методы сравнительного и статистического анализа.

В задачи исследования входят: анализ содержательного наполнения федерального проекта «Производительность труда» применительно к сфере культуры, включая отраслевые документы Минкультуры России; расчёт принятого в нацпроекте показателя «производительности труда» «по выработке» по отдельным видам культурной деятельности (театры, музеи, общедоступные библиотеки, концертные организации) за период с 2019 по 2023 гг. и анализ полученных данных; теоретическое обоснование невозможности роста производительности труда в сфере культуры в концепции «болезни издержек» У.Дж. Баумоля; обзор теоретических подходов к оценке результативности труда в сфере культуры в рамках советской политэкономии; обоснование некорректности принятого в рамках федерального проекта «Производительность труда» концепта повышения производительности труда в сфере культуры.

Сфера культуры впервые попадает в ареал действия нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» в части повышения производительности труда в организациях культуры, ответственным за реализацию которого является в первую очередь Минэкономразвития России. Следует отметить, что сам факт попадания культурной тематики в нацпроект по развитию эффективной и конкурентной экономики усиливает инструментальную роль культуры, при которой она важна не сама по себе: для «очеловечивания» человека и приобщения широких слоёв населения к культурным ценностям, а как инструмент повышения экономического роста и конкурентоспособности отечественной экономики. Более того, невзирая на особенности экономических отношений в сфере культуры, предлагается измерять производительность труда «по выработке», которая характерна для производственных отраслей и коммерческого сегмента сферы услуг. Министр экономики РФ М. Решетников на пленарном заседании «Импульс эффективности» в рамках VI Федерального форума «Производительность–360» в октябре 2024 г. заявил о том, что производительность труда работников социальной сферы будут

<sup>1</sup> Любимова: нацпроект «Культура» планируется продлить до 2030 г. // Коммерсант: [сайт]. 30 ноября 2023 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6366632> (дата обращения: 01.08.2025).

измерять «выработкой на человека»: «И всё-таки мы социальщиков убедили, <...> что давайте брать именно показатели, связанные с выработкой на человека»<sup>2</sup>. В числе лидирующих отраслей, успешно реализовавших мероприятия по повышению производительности труда в рамках нацпроекта «Производительность труда» (2019–2024 гг.), были названы железнодорожный транспорт и атомная промышленность. Теперь таких же успехов предлагается достичь в социально значимых отраслях непроектной сферы (в терминах советской политекономики), в особенности в сфере культуры.

В сфере культуры в качестве отчётного показателя «выработки на человека» было выбрано «количество посещений в расчёте на одного работника организации». Производительность труда в общедоступных библиотеках, музеях, театрах, детских школах искусств, культурно-досуговых учреждениях и других организациях сферы культуры предполагается рассчитывать на тех же принципах, что и производительность труда в машиностроительном производстве, нефтедобыче и её переработки, грузоперевозках и т.п. В этой связи возникает резонный вопрос о корректности выбранного показателя и заявленных ожидаемых результатах от реализации данного федерального проекта в части повышения производительности труда в сфере культуры.

### Федеральный проект

#### «Производительность труда» нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» в проекции на сферу культуры

В «Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» (Единый план – далее по тексту), утверждённом Правительством РФ 09.01.2025 г., достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» связывают в том числе с необходимостью вовлечения «к 2030 году не менее чем 40 процентов средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики и 100 процентов государственных и муниципальных организаций социальной сферы в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда» (п. 5.8). Учреждения культуры попадают в число заданных 100% государственных и муниципальных организаций социальной сферы. Амбициозность поставленной задачи подкрепляется тезисом, согласно которому «вызовом является обеспечение роста производительности труда темпами выше исторически сложившихся»<sup>3</sup>.

Нормативно заданная динамика доли организаций социальной сферы, вовлечённых в реализацию проектов по повышению производительности труда, представлена ниже (таблица 1).

Таблица 1

**Индикаторы, характеризующие достижение показателя национальной цели развития «Вовлечение к 2030 году <...> 100 % государственных и муниципальных организаций социальной сферы в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда»**

Table 1

**Indicators Characterizing the Achievement of the National Goal «Involvement by 2030 <...> 100% of Public Organizations in the Implementation of Projects Aimed at Increasing Labour Productivity»**

Стат. показатель	2021 факт	2022 факт	2023 факт	2024 оцен.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035
5.8.6. Доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлечённых в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда, %	-	-	-	-	2,9	15,0	30,6	52,2	75,2	100,0	-

Источник: Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.). С. 170–171.

<sup>2</sup> Власти оценят производительность труда врачей и учителей // РБК: [сайт]. 17 октября 2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/10/2024/6710c50d9a7947424da3e1f2> (дата обращения: 05.08.2025).

<sup>3</sup> Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.). С. 12.

Примечательно, что в отношении производственных предприятий, где мероприятия по повышению производительности труда и внедрению концепции бережливого производства являются насущной необходимостью и органически вписываются в процессы их функционирования, к 2030 г. предполагается охватить только «40 процентов средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики». Таким образом, основной объём мероприятий по повышению производительности труда ложится на те сферы деятельности, которые не имеют ничего общего с промышленным производством и расчётом производительности труда «по выработке».

Также в Едином плане оговариваются «ключевые факторы и инструменты повышения производительности труда», в том числе в государственных и муниципальных организациях социальной сферы, к которым относятся:

- Увеличение инвестиционной активности и доступности капитала.

- Технологическое развитие и цифровизация: (...) технологическое развитие закрепляет в долгосрочной перспективе высокий уровень производительности труда, повышая качество и снижая себестоимость продукции.

- Развитие кадрового потенциала: доступность и квалификация кадров (...) оказывают влияние на устойчивый рост производительности труда.

Развитие инфраструктуры и экспортного потенциала: обеспечение доступности и эффективности работы энергетической, коммунальной и транспортной инфраструктуры значительно влияет на конкурентоспособность продукции как по качеству, так и по цене, а доступ на новые рынки даёт возможность реализовать эти конкурентные преимущества.<sup>4</sup>

Только один из четырёх заявленных ключевых факторов и инструментов повышения производительности труда относится к сфере культуры: развитие кадрового потенциала. Остальные имеют самое непосредственное отношение к промышленному производству и коммерческой деятельности. Признавая достоинства цифровизации в сфере культуры, следует оговориться, что она нужна в дополнение, но ни в коем случае не в замещение реального посещения организаций культуры виртуальным.

Более того, директива о развитии кадрового потенциала и повышении статуса работника культуры в обществе переходит из одного государственного документа в другой на протяжении трёх последних десятилетий. В частности, в нацпроекте «Культура» 2019–2024 гг. одна из задач была связана с подготовкой кадров для сферы культуры. В конце 2024 г. отчитались, что 200 тыс. творческих и управленческих кадров в сфере культуры прошли обучение по образовательным программам повышения квалификации в 15 созданных в рамках нацпроекта Центрах непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры на базе ВУЗов Минкультуры России (около одной трети от общей численности занятых в сфере культуры). В марте 2019 г. Минкультуры России была утверждена Концепция создания и функционирования Центров непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры. Насколько успешны эти мероприятия оказались в развитии кадрового потенциала и повышении престижа профессий в сфере культуры покажет время...

Прежде всего обращает на себя внимание выбор показателей производительности труда для отраслей социальной сферы в Едином плане (таблица 2).

Таблица 2

Рост производительности труда по основным отраслям социальной сферы к 2030 году, %

Table 2

Growth of Labour Productivity in the Main Sectors of the Social Sphere by 2030, %

Стат. показатель	2021 факт	2022 факт	2023 факт	2024 оцен.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035
Количество обучающихся в дошкольных образовательных организациях и общеобразовательных организациях в расчёте на одного работника организации, человек	-	-	5,92	5,92	5,92	5,92	5,92	5,92	5,92	5,92	-

<sup>4</sup> Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.). С. 167–168.



Окончание Таблицы 2

Стат. показатель	2021 факт	2022 факт	2023 факт	2024 оцен.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035
Количество обучающихся в профессиональных образовательных организациях в расчёте на одного работника организации, человек	-	-	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	-
Увеличение количества социальных услуг, предоставленных организацией социального обслуживания, в расчёте на одного работника организации социального обслуживания, единица	-	-	2686	2686	2686	2772	2858	2944	3030	3116	-
Увеличение количества посещений организаций культуры в расчёте на одного работника организации, %	-	-	100,0	100,0	109,68	116,13	119,35	125,81	129,03	135,48	-

Источник: Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.). С. 173–174.

Для детских садов, общеобразовательных школ и среднеспециальных учебных заведений показатель производительности труда рассчитывается как количество обучающихся в расчёте на одного работника организации. Причём нормативно заданная динамика изменения данного показателя до 2030 г. демонстрирует статичность, поскольку указаны одни и те же фиксированные значения на протяжении всего рассматриваемого временного диапазона: 5,92 человека – для детских садов и общеобразовательных школ и 8,33 человека – для среднеспециальных учебных заведений. Другими словами, в отношении данных учебных и образовательных учреждений не планируется каких бы то ни было радикальных преобразований в рамках реализации мероприятий по повышению производительности труда.

Следует отметить, что данная проблема уже входила в повестку дня органов власти. В рамках реализации так называемых майских указов Президента РФ от 2012 г. была разработана специальная «дорожная карта» по образованию и науке (План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»; утв. распоряжением Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р), в которой были заданы натуральные показатели повышения производительности труда: в дошкольном образовании – число воспитанников в расчёте на 1 педагогического работника должно быть увеличено – с 8,7 в 2012 г. до 9,8 в 2018 г.; в общем

образовании – число обучающихся в расчёте на 1 учителя – с 10,9 в 2012 г. до 13 в 2018 г.; в среднем образовании – число обучающихся в расчёте на 1 педагогического работника (включая мастеров производственного обучения) – с 12,7 в 2012 г. до 13,5 в 2018 г.; в высшем образовании – число студентов в расчёте на 1 преподавателя – с 9,4 в 2012 г. до 12 в 2018 г. Исключение было сделано только для дополнительного образования детей, где не были предусмотрены подобного рода нормативы. В 2018 г. отчитались об успешном достижении заданных параметров, но в 2024 г. решили вновь вернуться к данному вопросу.

Специалисты уже тогда обращали внимание, что в такой постановке проблемы речь идёт не о производительности труда, а о повышении интенсивности труда работников бюджетной сферы. Опасения были связаны с увеличением нагрузки в расчёте на одного педагогического работника, что могло привести к снижению качества предоставления социально значимых благ.<sup>5</sup>

Следует отметить, что в существующем федеральном проекте по повышению производительности труда некорректный подход к определению производительности труда остался прежний, но теперь изменили один компонент в формуле расчёта: в знаменателе вместо педагогических ра-

<sup>5</sup> Резервы повышения производительности труда в бюджетной сфере (по материалам научно-методического семинара Аналитического управления) // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2014. № 17(535). С. 31, 38. URL: <http://www.council.gov.ru/media/files/41d4e86676f430620d3b.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).

ботников учитываются все работники, включая вспомогательный персонал. Выбор данного показателя обусловлен необходимостью расчёта производительности труда в социальных отраслях по «выработке», т.е. по аналогии с промышленным производством и сегментом коммерческих услуг.

В отношении организаций социального обслуживания в качестве показателя производительности труда выбрано «увеличение количества социальных услуг» в расчёте на одного работника организации социального обслуживания. Причём к 2030 г. рост производительности должен составить 116% к уровню 2023 г.

Для таких отраслей социальной сферы, как здравоохранение, физическая культура и спорт, высшее образование, нормативный показатель повышения производительности труда не был задан в Едином плане. А вот в сфере культуры в качестве показателя производительности труда было выбрано *количество посещений в расчёте на 1 работника организации*. Согласно этой логике производительность труда на машиностроительном заводе в натуральном выражении следует рассчитывать не как количество произведённых автомобилей в расчёте на 1 работника, что, собственно говоря, и является одним из показателей выработки, а, например, как число покупателей автомобилей типа Лада или Калина в расчёте на 1 работника Автоваза, или как количество посещений автосалонов с продукцией Автоваза в расчёте на 1 работника данного завода. В связи с этим возникает вопрос, каким образом основным мерилom эффективности деятельности организаций культуры «по продукту» стала посещаемость, а не количество проведённых мероприятий (спектаклей, выставок, концертов, экскурсий и т.д.)?

В конце 2024 г. был подписан приказ Минкультуры России от 13 декабря 2024 г. № 2563 «Об утверждении методик расчёта показателей федерального проекта «Производительность труда», входящего в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», содержащий:

- методику расчёта показателя «Доля государственных и муниципальных организаций культуры, вовлечённых в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда»;

- методику расчёта показателя «Увеличение количества посещений организаций культуры в расчёте на одного работника организации».

В формуле расчёта показателя «Доля государственных и муниципальных организаций культуры, вовлечённых в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда» в числителе указываются те организации культуры, которые зарегистрированы на ИТ-

платформе управленческих и технологических компетенций (производительность.рф) и загрузили подтверждающие документы о завершении минимум одного проекта по повышению производительности труда на конец отчётного периода.

Поиск из открытых источников в Интернете о проектах по повышению производительности труда в сфере культуры выдал такую информацию: Комитет по труду Ленинградской области анонсировал запуск пилотного проекта по повышению производительности труда в учреждениях культуры на примере Гатчинского и Тосненского домов культуры. В качестве основных мероприятий заявлена оптимизация следующих процессов: планирование эффективного использования помещений; улучшение логистики внутри учреждений; повышение эффективности проведения мероприятий для привлечения большего числа зрителей<sup>6</sup>. Не вызывает сомнений, что подтверждающие документы о реализации подобного рода проектов по повышению производительности труда будут загружены на ИТ-платформе управленческих и технологических компетенций (производительность.рф). Кроме того, 100%-й охват государственных (муниципальных) учреждений культуры к 2030 г. (их около 90 тыс. по стране) проектами по повышению производительности труда потребует привлечения разного рода консультантов и экспертов, а также оплаты их услуг за счёт заработанных учреждениями культуры внебюджетных средств.

В приказе Минкультуры России от 05 июня 2025 г. № 1014 «Об утверждении формы мониторинга 1-Производительность труда и указаний по её заполнению» представлены 3 направления реализации мероприятий по повышению производительности труда:

1. Перевод на аутсорсинг отдельных функционалов учреждений культуры (бухгалтерский, юридический, маркетинговый, производственный, ИТ, HR, клининг, охранных услуг, транспортный, аутсорсинг питания), отчётность по которому будет содержать количество заключённых договоров на аутсорсинг.

2. Передача отдельных функций учреждений культуры в централизованные: бухгалтерии, кадровые службы, отделы закупок, транспортные отделы, ИТ-службы, отделы маркетинга и рекламы или в другие звенья филиальной сети в рамках укрупнения и объединения учреждений культуры.

3. Внедрение и применение инструментов бережливого производства, к которым относятся:

<sup>6</sup> Ленинградская область запускает пилотный проект по повышению производительности труда в сфере культуры // Центр развития промышленности Ленинградской области: [сайт]. 04 июня 2025 г. URL: <https://crplo.ru/proizvoditelnost-kultura> (дата обращения: 05.09.2025).

обучение сотрудников бережливому производству; использование инструмента для визуализации перемещения людей в рабочем пространстве под названием «диаграмма «спагетти»; определение затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий («хронометраж»); «картирование процессов в офисе»; система организации и рационализации рабочего места и пространства; стандарты осуществления процессов после выявления и минимизации потерь; система подачи и реализации рацпредложений по улучшениям на местах («кай-дзен»); реализация оптимизационных проектов.

В действительности, приказ Минкультуры России от 05 июня 2025 г. № 1014 «Об утверждении формы мониторинга 1-Производительность труда и указаний по её заполнению» расставил всё по своим местам: комплекс указанных мероприятий по повышению производительности труда в сфере культуры является не чем иным как очередным этапом оптимизации бюджетных расходов, сокращению бюджетной сети и численности занятых в сфере культуры. В последний раз в Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 гг. и Программе оптимизации расходов бюджета субъекта РФ от 2018 г. аналогичные мероприятия трактовались в повестке финансово-экономических ведомств как совершенствование оказания государственных (муниципальных) услуг [3, с. 34–49]. Теперь оптимизация сферы культуры будет осуществляться через мероприятия по повышению производительности труда.

Более того, повышение производительности труда в сфере культуры, как впрочем и во всей социальной сфере, связывают с необходимостью внедрения концепции бережливого производства (lean production): «Для нас одной из важнейших задач внедрения принципов бережливого производства является нахождение скрытых резервов повышения производительности труда, чтобы максимально эффективно использовать умения и навыки наших сотрудников, сплотить их в единую команду, нацеленную на развитие и совершенствование своего учреждения»<sup>7</sup>. Реализация проекта начнётся с массовых учреждений культуры, которые находятся в шаговой доступности (общедоступные библиотеки и дома культуры), с 2026 г. к ним присоединятся музеи и театры.

Инициаторы внедрения концепции бережливого производства в социальной сфере призна-

ют, что первоначально она была разработана на промышленных предприятиях для улучшения бизнес-процессов, но якобы с течением времени в её ареал необходимо включать организации, работающие в непроизводственных отраслях, включая социальную сферу.

Как отмечали разработчики концепции, их интересовало прежде всего «как традиционная организация массового производства может сделать шаг к бережливому производству», а именно: «взгляд на фирму в целом, на весь поток создания ценности, от сырья до готового изделия, от заказа до поставки, от концепции до выпуска продукции» [4, с. 28, 27]. Для этого необходимо было переосмыслить работу производственных цехов, отделов проектирования, маркетинга, продаж, техподдержки, закупок, разработчиков продукции и пр., которые в совокупности своей представляют собой процесс создания добавленной стоимости в рамках деятельности производственного предприятия. В основе концепции бережливого производства лежит доктрина об удовлетворении запросов потребителя: «Отправная точка бережливого мышления – это ценность<sup>8</sup>. Ценность (товара, услуги) может быть определена только конечным потребителем. Говорить о ней имеет смысл, только имея в виду конкретный продукт (товар или услугу или всё вместе), который за определённую цену и в определённое время способен удовлетворить потребности покупателей. Ценность создаётся производителем. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель и существует» [4, с. 33]. Внимательное погружение в концепцию бережливого производства не оставляет сомнений в низком уровне её применимости по отношению к некоммерческому сегменту сферы культуры, не имеющей ничего общего с управленческими практиками, принятыми на промышленных предприятиях и в коммерческом сегменте сферы услуг.

Согласно Р. Масгрейву, «преимущества образования более очевидны для информированных, чем для неинформированных» [5, с. 13], что справедливо и для сферы культуры. Задача организаций культуры – не подстраиваться под желания массового потребителя, а задавать более высокую планку культурных предпочтений («сеять разумное, доброе, вечное...»). В противном случае, как справедливо отмечал известный отечественный театровед и экономист Г. Дадамян, «в конкурентной борьбе за зрителя и доходы побеждает проверенный путь раздевания актрис» [6, с. 82–93].

Как указано в методике расчёта показателя «Увеличение количества посещений организаций

<sup>7</sup> Социальный эффект. Как за 6 лет охватить проектами по повышению производительности труда всю социальную сферу // Федеральный центр компетенций (ФЦК): [сайт]. 19 марта 2025 г. URL: <https://производительность.рф/presscenter/news/socialnyj-effekt-kak-za-6-let-ohvatit-proektami-po-povysheniyu-proizvoditelnosti-truda-v-syu-socialnuyu-sferu/> (дата обращения: 05.08.2025).

<sup>8</sup> Речь идёт о не совсем точном переводе слова *value*, которое в данном контексте означает потребительскую стоимость.

культуры в расчёте на одного работника организации», данный «показатель характеризует уровень нагрузки на одного работника организации культуры (общедоступных (публичных) библиотек, культурно-досуговых учреждений, музеев, театров, парков культуры и отдыха (городских садов), концертных организаций, самостоятельных коллективов, цирков, цирковых коллективов, зоопарков (зоосадов)» и рассчитывается по следующей формуле:

$$N_i = M_i / K_i * 100\%$$

•  $M_i$  – количество посещений организаций культуры в  $i$ -периоде нарастающим итогом с начала реализации проекта, единиц;

•  $K_i$  – численность работников (основной и вспомогательный персонал) в организациях культуры в  $i$ -периоде, которая определяется как среднемесячная численность, человек.

Далее говорится, что показатель рассчитывается по Российской Федерации с годовой периодичностью, а также «предельное значение показателя стремится к бесконечности».

Формула расчёта показателя вызывает недоумение, поскольку в числителе и знаменателе находятся совершенно разные единицы совокупности, как говорят в статистике: в числителе –

количество посещений организаций культуры, а в знаменателе – численность работников этих организаций. Умножение данного соотношения на 100% трудно объяснить, поскольку результат умножается на 100 при делении части на целое для нахождения доли или удельного веса. Количество посещений никак не может быть частью от численности работников организации культуры. В данном случае, речь идёт не только об ошибочности данной конкретной формулы расчёта, но и о в корне неверном подходе к определению производительности труда в сфере культуры, принятом в нацпроекте.

Если абстрагироваться от ошибочной формулы в методике Минкультуры России и вернуться к понятию производительности труда, применяемому в нацпроекте, ситуация в целом не улучшится. Далее в таблице приведены данные по так называемой «производительности труда» в сфере культуры по общедоступным библиотекам, театрам, музеям и концертным организациям, рассчитанные по методологии, предлагаемой в Едином плане (не по методике Минкультуры России): из расчёта количества посещений организаций культуры в расчёте на 1 работника организации, включая основной и вспомогательный персонал (таблица 3).

Таблица 3

**Расчет «производительности труда» по отдельным видам культурной деятельности в расчете на 1 работника**

Table 3

**Calculation of «Labor Productivity» Indicator for Different Types of Cultural Activities «by Output»**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Общедоступные библиотеки</b>					
Число посещений в стационарных условиях, тыс. чел.	426382,2	288802,2	382796,7	425268,8	447728,2
Численность работников, чел.	121985	126497	124 207	123619	122810
«Производительность труда» в библиотеках	3495,4	2283,1	3081,9	3440,2	3645,7
<b>Театры</b>					
Число зрителей, тыс. чел.	40181,2	15755,8	24853,2	35555,1	40901,3
Численность работников, чел.	85700	85035	84635	85009	86148
«Производительность труда» в театрах	468,9	185,9	293,6	418,2	474,8
<b>Музеи</b>					
Число посещений выставок всего, тыс. чел.	124169,3	56372,1	90841,3	115547,4	124276,7
Численность работников, чел.	73381	73521	73895	74758	75104
«Производительность труда» в музеях	1692,1	766,7	1229,3	1545,6	1654,7
<b>Концертные организации</b>					
Число посещений, тыс. чел.	22048,8	7689,0	12376,1	19620,1	22354,6
Численность работников, чел.	39383	39253	39096	39132	39312
«Производительность труда» в концертных организациях	560	196	317	501	569

Источник: рассчитано автором на основе статистических данных ГИВЦ Минкультуры России за соответствующие годы.



Как видно из этих расчётов, за 5-летний период 2019–2023 гг. (за исключением двух пандемийных лет 2020–2021 гг.) расчётный показатель и так демонстрирует рост, в отсутствие всяких мероприятий, связанных с заявленной необходимостью повышения производительности труда в сфере культуры в рамках нацпроекта. Более того, полученные данные не подлежат никакой экономической интерпретации. Если рассчитывать механически всё «по валу», то передовиками оказываются работники библиотек, чья так называемая «производительность» в разы больше, чем у театров, музеев и концертных организаций.

Если следовать логике, предложенной в нацпроекте в части повышения производительности труда в сфере культуры, то самый действенный инструмент – это сокращение численности занятых в сфере культуры. Тогда можно не прибегать к реализации специальных проектов, зарегистрированных на ИТ-платформе управленческих и технологических компетенций (производительность.рф), а сразу отчитаться о достижении цели. Собственно, численность занятых в сфере культуры и так демонстрирует нисходящую динамику, начиная с 2013 г. (рисунок 1).

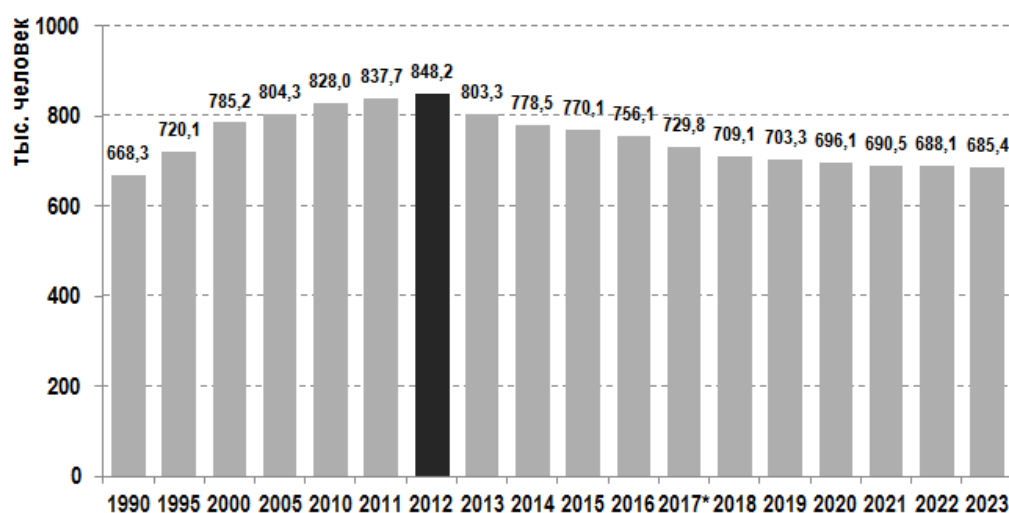


Рисунок 1. Динамика численности занятых в сфере культуры (1990–2023 гг.), тыс. чел.

Figure 1. Dynamics of the Number of Employees in the Cultural Sector (1990–2023), thousand people

Источник: рассчитано автором по данным ГИВЦ Минкультуры России за соответствующие годы.

Снижение численности занятых в сфере культуры на фоне роста количества посещений учреждений культуры<sup>9</sup> автоматически ведёт к росту так называемой «производительности труда».

Собственно говоря, в «дорожной карте» по сфере культуры (Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» (утв. распоряжением Правительства РФ от 28.12.2012 г. № 2606-р (ред. от 28.04.2015) были утверждены нормативы снижения численности работников учреждений культуры: в 2013 г. – 670006 человек, 2014 г. – 655266 человек, 2015 г. – 641196 человек, 2016 г. – 627796 человек, 2017 г. – 615066 человек, 2018 г. – 603000 человек, что составило за период с 2013 по 2018 гг. 70 тыс.

<sup>9</sup> По данным государственного информационного ресурса ЕМИСС в 2023 г. число посещений культурных мероприятий составило 2,75 млрд посещений, а в 2024 г. – 2,99 млрд посещений, в том числе в режиме онлайн [2, с. 289–294].

человек или 10%. В экспертно-аналитических материалах такое снижение численности работников обосновывалось необходимостью повышения производительности труда в сфере культуры: «В целом по учреждениям бюджетной сферы наблюдается сокращение численности бюджетников в расчёте на 10 тыс. человек населения. <...> Данная динамика соответствует задаче повышения производительности труда в отраслях социальной сферы, поставленной в дорожных картах, разработанных в отраслях социальной сферы в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 г. «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». <...> Представленная информация свидетельствует о росте производительности труда, о повышении уровня оплаты труда, об осуществлении приносящей доход деятельности бюджетными и автономными учреждениями и о преобладании новых бюджет-

ных учреждений в бюджетном секторе, что характеризует позитивные сдвиги в его деятельности. Таким образом, судя по формальным признакам, в целом реформа состоялась» [7, с. 32–33]. В экспертно-аналитических материалах финансово-экономических ведомств уже в 2017 г. были отмечены «положительные сдвиги», связанные с ростом производительности труда.

Следует отметить, что в 2012 г. не было попыток привязать производительность труда в сфере культуры к посещаемости в расчёте на одного работника. С экономической точки зрения этот показатель не несёт в себе никакого содержательного наполнения. Посещаемость безусловно является одним из показателей эффективности деятельности учреждений культуры, но очень ограниченным, поскольку он зависит не только от деятельности конкретной организации, но и от социально-экономических условий территории, на которой она расположена. Если мы возьмем малый город с численностью населения до 50 тыс. человек, то 100% заполняемость зала в местном театре возможна по определению только в дни премьеры. И это не про плохую работу театра, а про отсутствие устойчивого контингента зрителей, про отток молодёжи, про (не)привлекательность города для жизни, про отсутствие рабочих мест, про недостаток финансовых средств на новые постановки, про другие возможности проведения досуга, про низкую покупательную способность горожан, про традиции посещения театра или их отсутствие и др. Как видно, в этом перечне много параметров, на изменение которых театр напрямую повлиять не может. Он вынужден существовать не в предлагаемых, а в заданных обстоятельствах.

По данным опроса ВЦИОМ в феврале в 2024 г., 25% россиян признались, что посещают театр несколько раз в год и чаще. Каждый третий сообщил, что он практически не посещает театр, а каждый пятый – что никогда не видел театральных постановок. Из тех, кто не посещает или редко посещает театр, каждый третий сослался на отсутствие театра в месте его проживания; каждый четвёртый – на нехватку свободного времени; каждый пятый признался, что не интересуется театральным искусством<sup>10</sup>. В театральной среде очень популярно изречение «Плохой театр лучше, чем никакой». При наличии театра всегда есть возможность поменять команду и вдохнуть в него новую жизнь, а в его отсутствие вероятность открытия театра как новой институции стремится к нулю. Худо или бедно, но наличие театра и любой другой организации культуры создаёт та-

кую культурную среду, которая необходима для «очеловечивания» человека и совершенствования человеческого потенциала в целом.

Как справедливо отмечает директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН А.А. Широ́в, «показатель «производительность труда» имеет различные интерпретации, и его некритическое использование может привести к некорректным выводам о состоянии экономики»<sup>11</sup>. По аналогии можно продолжить, что применение зафиксированного в нацпроекте показателя производительности труда «по выработке» для оценки работников культуры приведет к реализации не дружественных по отношению к сфере культуры управленческих решений. Детальное погружение в методологию федерального проекта свидетельствует о новой волне оптимизации в сфере культуры, где за риторикой о необходимости повышения производительности труда скрывается очередное сокращение сети и численности занятых в сфере культуры с разрушением финансово-хозяйственной самостоятельности учреждений культуры.

### Производительность труда в сфере культуры в контексте «болезни издержек» Баумоля (Baumol's cost disease)

Для целей настоящей статьи следует ещё раз обратиться к наследию американского экономиста У.Дж. Баумоля, признанного отца – основателя экономики культуры как самостоятельного направления экономической науки. Следует отметить, что в экономической среде он более известен своими исследованиями в области производительности, конкуренции, предпринимательства, экологической политики, корпоративных финансов и только в последнюю очередь – экономики культуры. Почётный титул отца – основателя экономики культуры У.Дж. Баумоль получил за работу «Исполнительские искусства: экономическая дилемма» (1966 г.), написанную в соавторстве с У. Боуэном. Основная цель книги заключалась в поиске обоснования причин коммерческого провала организаций исполнительских искусств на примере американских и британских театров и концертных организаций. Основным вывод этой работы заключается в том, что *издержки производства растут быстрее, чем цены на конечный продукт*. Впоследствии эта выявленная закономерность получила название эффекта Баумоля или «болезни издержек» Баумоля (Baumol's Cost Disease).

Согласно У.Дж. Баумолю, экономика делится на два сегмента относительно возможностей

<sup>10</sup> Весь мир – театр // ВЦИОМ: [сайт]. 26 февраля 2024 г. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ves-mir-teatr> (дата обращения 05.09.2025).

<sup>11</sup> Широ́в А.А. Факторы формирования производительности труда в России. [электронный ресурс]. URL: <https://rannks.ru/upload/iblock/307/1%20Презентация%20Широва%20А.А.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).

роста производительности труда: где растёт производительность труда и где она постоянна [8, с. 167–172]. В своих более поздних работах он выделял стагнирующий сектор (*stagnant sector*) и прогрессивный сектор (*progressive sector*). «Болезнь издержек» возникает из-за неравных темпов роста производительности труда в разных секторах экономики.

В основе «болезни издержек» Баумоля лежит *отставание производительности* (не путать с низкой производительностью!) из-за невозможности использования новых технологий, увеличения капиталовложений, повышения квалификации рабочей силы, эффекта экономии на масштабе, т.е. тех основных факторов, которые приводят к росту производительности труда, высвобождению рабочей силы в отраслях экономики, связанных с промышленным производством. В сфере культуры нет альтернативы живому труду, а автоматизация процессов создания культурных благ не только нецелесообразна, но и противопоказана. Под ростом производительности труда У.Дж. Баумоль понимал трудосберегающие изменения в производственном процессе, при котором выпуск продукции в единицу времени заметно увеличивается. Как человек, всю свою профессиональную деятельность преподававший в ведущих университетах США и одновременно с этим тесно связанный с миром искусства, он отдавал себе отчёт в том, что «образование, как и искусство, предоставляет мало возможностей для систематического и кумулятивного повышения производительности» [8, с. 171]. Следует отметить, что в этом знаковом для экономики культуры исследовании У.Дж. Баумоль не приводит никаких формул для расчёта производительности труда в сфере культуры, тем более «по выработке», ограничиваясь в своём сравнительном анализе только разницей в стоимости одного человеко-часа в промышленном производстве и сфере исполнительских искусств.

В связи с объективной невозможностью использования технологических инноваций в сфере культуры производительность труда существенно отстаёт от темпов роста производительности труда в экономике. «Человеческая изобретательность придумала способы сократить количество труда, необходимое для производства автомобиля, но никому пока не удалось снизить человеческие усилия, затрачиваемые на живое исполнение 45-минутного квартета Шуберта, до уровня ниже трёх человеко-часов [8, с. 164]. А оплата труда в сфере культуры вынуждена расти под воздействием роста общего уровня цен в экономике. В результате расходы учреждений культуры растут быстрее, чем собственные заработанные доходы.

По мнению У.Дж. Баумоля, «результаты и затраты в сфере искусства трудно измерить или даже определить удовлетворительным образом» [8, с. 166]. Однако он признавал, что «количество труда, необходимого для производства этих услуг, трудно уменьшить» [9, introduction]. Поэтому единственная возможность для увеличения производительности труда в сфере культуры заключается в повышении уровня занятых. Чем больше работников будет вовлечено в культурную деятельность, тем выше будет производительность труда в сфере культуры. В настоящее время специалисты признают, что «многие услуги по своей природе не поддаются увеличению производительности. В некоторых случаях значительный рост производительности разрушает сам продукт; струнный квартет не может утроить производительность, проиграв двадцатисемиминутное музыкальное произведение за девять минут. Для некоторых услуг более высокая производительность связана со снижением качества продукта» [10, с. 171].

Отдавая дань уважения У.Дж. Баумолю после его ухода, Виктор Гинзбург – один из современных экономистов, в фокус научных исследований которого попадает проблематика экономики культуры, так написал о «болезни издержек» Баумоля: «Многие пытались показать, что в искусстве есть много способов «вылечить» или, по крайней мере, облегчить болезнь издержек. Я всё ещё убежден, что Баумоль был прав. Конечно, струнный квартет Бетховена может сыграть пианист, сэкономив трёх музыкантов, — или его можно вообще не играть. Это действительно было бы более экономически выгодно...»<sup>12</sup>.

#### **Производительность труда в рамках советской политэкономии**

Если в подходе У.Дж. Баумоля экономика состояла из двух сегментов: прогрессивного (где возможен рост производительности труда) и стагнирующего (где производительность труда не меняется) секторов, то в СССР народное хозяйство делилось на материальное производство и непродовольственную сферу. В рамках советской политэкономии понятие производительности труда относилось исключительно к отраслям материального производства [11; 12; 13; 14; 15 и др.].

Одним из всеобщих экономических законов признавался закон повышающейся производительности общественного труда, согласно которому максимум продукта создавался при минимуме труда. Речь шла о том, что благодаря развитию

<sup>12</sup> Ginsburgh V. How William Baumol created cultural economics // VoxEU: [сайт]. 26 August 2017. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/how-william-baumol-created-cultural-economics> (дата обращения: 10.08. 2024).

производительных сил в обществе появляется экономия живого и овеществленного труда, затраченного на производство разного рода товаров, необходимых для личного и общественно-го потребления. В непроизводственной сфере, в особенности в здравоохранении, культуре, образовании живой труд превалирует, а его замена овеществленным контрпродуктивна. Здесь важна передача знаний, информации, навыков и т.д. «из уст в уста», что, в свою очередь, требует повышения качества предоставляемых социально значимых благ. «Повышение качества потребляемых услуг часто вызывает увеличение затрат» [16, с. 54]. Ориентация на снижение затрат в социально значимых отраслях не учитывает качественные различия в характере затрачиваемого труда в непроизводственной сфере и отраслях материального производства.

Согласно С.Г. Струмилину, «производительность труда – в самом общем и в то же время точном смысле этого слова – определяется количеством продукта, т.е. суммой потребительских благ в натуральном их выражении, создаваемых рабочим в единицу времени» [14, с. 382]. Несмотря на множество используемых показателей, исходным признаётся соотношение произведённой продукции к затрачиваемому труду. При этом исследователи подчёркивали, что если речь идёт об однородной продукции, то прибегают к натуральным измерителям (объём в штуках); при разнокачественных потребительских стоимостях – к физическим единицам (тоннам, метрам и т.д.), однако их суммировать проблематично, поскольку они являются мерой веса, длины, но не мерой результата конкретного труда. «Единицы измерения не имеют экономического содержания. С их помощью суммируются или однородные потребительские стоимости различного качества или разнородные потребительские стоимости, что недопустимо» [15, с. 9].

В отношении отраслей непроизводственной сферы речь шла о результативности труда или результатах труда в этой сфере или полезном эффекте труда [17, с. 5–11]. Отдельные экономисты признавали корректность применения показателей производительности труда по отношению к таким отраслям непроизводственной сферы, как торговля и бытовое обслуживание населения, транспорт и связь. По отношению к другим отраслям непроизводственной сферы речь шла о необходимости «повышения её эффективности, имея в виду снижение затрат на единицу услуг при оптимальном удовлетворении бытовых, культурных и других потребностей населения» [12, с. 62–63]. При этом оговаривалось, что выразить влияние сферы услуг на производительность

труда и эффективность народного хозяйства «в количественном отношении очень трудно, и все подобные исчисления носят в значительной степени субъективный характер» [там же].

Следует отметить, что советские политэкономы разделяли *полезный эффект труда* от *затрат труда*. «Трудовая деятельность чаще всего выступает носителем полезного эффекта» [18, с. 28]. Трудовая деятельность связана с функционированием рабочей силы, использованием опыта, знаний, способностей и навыков работников, а полезный эффект – это воздействие труда на потребителя. «Подготовка спектакля требует от творческого коллектива значительных затрат труда в течение нескольких месяцев, но полезный эффект возникает лишь после того, как спектакль показан зрителям. Оценивая труд, затраченный создателями спектакля, необходимо прежде всего учесть число участников постановки, длительность и напряжённость предварительной работы, наконец, продолжительность самого спектакля. Но полезный эффект, т.е. воздействие, произведённое спектаклем на зрителей, выражается в другом. <...> важно принять во внимание <...> число зрителей, реально посетивших спектакль» [там же]. Таким образом, посещаемость отражала полезный эффект труда, но не сам труд.

В советской политэкономии развитие непроизводственной сферы напрямую связывалось с ростом численности занятых. Так, В.М. Рутгайзер отмечал, что в непроизводственной сфере трудовые ресурсы являются решающим фактором её расширения, что «требует здесь относительно более быстрого по сравнению с другими отраслями роста занятости, причём возможности экономии на трудовых ресурсах в непроизводственных отраслях сравнительно более ограниченные, чем в материальном производстве» [19, с. 9]. Во многом это обусловлено тем, что достижения научно-технического прогресса в производственных отраслях позволяют повышать производительность труда за счёт «разного сочетания рабочей силы и основных производственных фондов», в то время как в непроизводственной сфере такие возможности ограничены или вовсе исключены, поскольку невозможно заменить живой труд автоматизированным. В.Н. Новиков подчёркивал, что «рост числа работников имеет большое значение для развития отраслей непроизводственной сферы, особенно просвещения, здравоохранения, культуры. <...> возрастающее значение качественных параметров оказания услуг требует увеличения числа занятых в этой сфере народного хозяйства даже при её интенсификации» [16, с. 14], а также «в непроизводственной сфере экономия материальных и трудовых ресурсов час-



то не отвечает требованию повышения уровня обслуживания населения. Поэтому в этой сфере экономический механизм ориентирован прежде всего на социальные аспекты, а затем на экономические» [16, с. 19].

Несмотря на критику отдельных экономистов в адрес такой классификации отраслей народного хозяйства, советские политэкономы подчёркивали опасность унифицирования критериев разграничения этих двух сфер, поскольку существовали объективные качественные различия в характере затрачиваемого труда [16, с. 108; 18, с. 34]. Обоснованность этих опасений с точностью подтвердилась в настоящее время, когда граница между материальным производством и непроизводственной сферой стерта, а производительность труда вместе с нормированием труда рассчитывается для социально значимых отраслей по аналогии с промышленным производством.

После распада СССР понятие «непроизводственная сфера» было исключено из экономического глоссария. В настоящее время не существует деления отраслей на промышленное производство и непроизводственную сферу, и даже слово «отрасль» устарело, поскольку на смену ОКОНХ (Общесоюзный классификатор отраслей народного хозяйства) пришел ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности). Однако понятие «вид экономической деятельности» не заменяет в полной мере термин «отрасль народного хозяйства». Вид экономической деятельности априори предполагает универсальность действия экономических законов, независимо от производственного или непроизводственного, коммерческого или некоммерческого характера основной деятельности. В результате на социально значимые отрасли, включая сферу культуры, распространяются подходы, применяемые в советское время только в отношении отраслей материального производства.

Отечественные специалисты неоднократно обращали внимание на невозможность унификации подходов к оценке производительности труда в сфере услуг по сравнению с материальным производством и предлагали дифференцировать сферу услуг по 3-м направлениям:

1) услуги, которые носят массовый рыночный характер, с легко идентифицированными единицами выпуска и простым способом денежной оценки (транспорт, связь, автосервис, отели и др.), поэтому процедура измерения производительности труда аналогична той, которая используется в материальном производстве;

2) государственные (муниципальные) услуги, для которых конечный результат трудно идентифицируется (образование, здравоохранение, го-

суправление) и нет однозначных измерительных процедур;

3) услуги, для которых производительность труда в общепринятом экономическом смысле рассчитываться не должна (творческий труд).<sup>13</sup>

Предоставление культурных благ в массе своей относится к двум последним группам, для которых не только трудно идентифицировать конечный результат, но и бессмысленно или не приемлемо оценивать производительность труда по аналогии с материальным производством. Более того, при совершенствовании экономического механизма в непроизводственной сфере «необходимо учитывать такую его специфику, как единство экономического и социального содержания. Односторонняя ориентация на экономические показатели неприемлема» [16, с. 118].

### Заключение

Детальное ознакомление с методологией реализации федерального проекта по повышению производительности труда в проекции на сферу культуры позволяет сделать неутешительный вывод о том, что реальной целью этих преобразований является очередная попытка оптимизации сферы культуры с сокращением сети и численности занятых, завуалированная риторикой о необходимости повышения производительности труда. Ситуация усугубляется тем, что в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры экономию бюджетных расходов собираются осуществлять за счёт самых уязвимых социально значимых отраслей, особенно за счёт сферы культуры. Обращает на себя внимание тот факт, что Минкультуры России активно вписалось в повестку финансово-экономических ведомств, что может привести к сокращению сети и численности занятых в сфере культуры.

В экономике культуры общепризнано, что культурные блага, предоставляемые учреждениями культуры, относятся к категории мериторных благ. Под последними понимаются такие блага, которые настолько важны, что, компетентные органы, не удовлетворённые уровнем их потребления в условиях свободного рынка, могут вмешаться, причём даже если это идёт вразрез с желанием потребителей [20, с. 136]. По мнению М. Десмарэ-Трембле, «мериторные потребности – это индивидуальные потребности высокой важности, которые не следует отдавать на откуп рыночному распределению» [21, с. 232–233].

<sup>13</sup> Резервы повышения производительности труда в бюджетной сфере (по материалам научно-методического семинара Аналитического управления) // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2014. № 17(535). С. 30–31. URL: <http://www.council.gov.ru/media/files/41d4e86676f430620d3b.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).

Львиная доля организаций культуры – это государственные (муниципальные) учреждения. Согласно российскому законодательству, организационно-правовая форма учреждения априори предполагает некоммерческий характер деятельности. «Учреждением признаётся унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера» (ст. 123.21 ГК РФ). Кроме того, функционирование учреждений культуры никак нельзя отнести к производственной деятельности. В этой связи автоматический перенос управленческих практик, принятых на коммерческих производственных предприятиях, на некоммерческие организации социально значимой направленности искажает миссию и основные цели деятельности таких организаций.

Публичная сфера – это только часть функционала организаций культуры, причём не всегда самая важная. Так, музеи функционируют не только для демонстрации музейных коллекций, но и в не меньшей степени для сохранения, реставрации и изучения культурных ценностей. Это же справедливо и в отношении деятельности библиотек и архивов в части сохранения книжного и архивного фондов, в отличие от традиционного оказания услуг пользователям библиотек и архивов по предоставлению библиотечных и архивных услуг. Связь с потребителем здесь явно не прослеживается, поскольку выполняемый функционал имеет важное значение для общества в целом, а не для отдельного потребителя.

Учреждения культуры уникальны по своей сути, даже в рамках одного и того же вида культурной деятельности невозможно найти две абсолютно одинаковые организации, чего уж говорить о полном спектре учреждений культуры. Если функционал МФЦ одинаков по всей стране, от Калининграда до Владивостока, с одним и тем же перечнем оказываемых населению услуг, то подобная унификация услуг в сфере культуры не приемлема, поскольку в ней особенности вида культурной деятельности проявляются в связке с региональной спецификой, как, впрочем, и с социально-экономической составляющей, при этом не забывая о творческой.

В сфере культуры не работают оценки производительности труда, общепринятые в экономическом понимании и приемлемые для промышленного производства и коммерческого сегмента сферы услуг. Для повышения производительности труда в сфере культуры необходимо не сокращение сети и численности занятых, как, впрочем, и лишение учреждений культуры финансово-хозяйственной самостоятельности, а напротив, наращивание трудовых ресурсов в сфере культуры и повышение статуса работника культуры в обществе. Если же говорить о повышении результативности труда работников культуры, то следует обратиться к таким проверенным десятилетиями инструментам управления кадровым потенциалом, как нормирование численности работников учреждений культуры по видам культурной деятельности, актуализация штатного расписания и аттестация кадров.

## Список источников

- Музычук В.Ю. Занятость и оплата труда в сфере культуры: итоги бюджетной реформы и реализации «майских указов» // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Том 19. № 4. С. 501–514. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2023\\_19\\_4\\_3\\_501\\_514](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_4_3_501_514) EDN JDQMBF
- Музычук В.Ю. Культура в логике рынка: факты VS мифы. СПб.: Алетейя, 2025. 424 с. ISBN 978-5-00165-931-0 EDN IPVSAT
- Музычук В.Ю. Провалы государства в сфере культуры: научный доклад. М.: Институт экономики РАН, 2019. 58 с. EDN FKLOTK
- Вумек Д.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 473 с. ISBN 5-9614-0164-2
- Musgrave R.A. The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. New York: McGraw Hill, 1959. 628 p.
- Дадамян Г.Г. Сколько стоит искусство? // Новый поворот, или культура моего поколения. СПб.: Балтийские сезоны, 2010. 302 с. ISBN 978-5-903368-53-2
- Реформа учреждений бюджетной сферы: предварительные итоги и новые вызовы / А.Г. Бирюков, Д.А. Домбровский, Е.Е. Комаровская [и др.]; под ред. А.М. Лаврова, О.К. Ястребовой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. 99 с. ISBN 978-5-7598-1594-5 EDN XOFFYL
- Baumol W., Bowen W. Performing Arts: the Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance. New York: The Twentieth Century Fund, 1966. 582 p.
- The cost disease: Why computers get cheaper and health care doesn't / D. de Ferranti, W.J. Baumol, M. Malach, A. Pablos-Mendez [et. al]. New Haven-London: Yale University Press, 2012. 238 p. ISBN 9780300188486 <https://doi.org/10.12987/9780300188486>

10. Чанг Х.Дж. Как устроена экономика / перевод с англ. Е. Ивченко. 8-е изд., дополненное. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 304 с. ISBN 978-5-00169-452-6
11. Хромов П.А. Производительность труда в народном хозяйстве. М.: Мысль, 1969. 227 с.
12. Хромов П.А. Производительность труда (теория, методология, динамика). М.: Наука, 1979. 240 с.
13. Гаврилов Р.В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. М.: Экономика, 1985. 120 с.
14. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. М.: Издательство «Наука», 1982. 471 с.
15. Германова О.Е. Производительность: экономическое содержание и проблемы измерения. М.: Наука, 1996. 188 с.
16. Новиков В.Н. Совершенствование экономического механизма в непроизводственной сфере (вопросы теории и практики). М.: Киев, 1986. 193 с.
17. Якобсон Л.И. Эффективность и качество работы в непроизводственной сфере. М.: Экономика, 1984. 136 с.
18. Экономика, организация и планирование непроизводственной сферы / под ред. проф. Е.Н. Жильцова. М.: Издательство Московского университета, 1987. 206 с.
19. Рутгайзер В.М. Ресурсы развития непроизводственной сферы. М.: Мысль, 1975. 230 с.
20. Ver Eecke W. The Concept of a «Merit Good» the Ethical Dimension in Economic Theory and the History of Economic Thought or the Transformation of Economics into Socio-Economics // Journal of Socio-Economics. 1998. Vol. 27. No. 1. P. 133–153. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(99\)80081-X](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(99)80081-X)
21. Desmarais-Tremblay M. Musgrave and the Idea of Community // Welfare Theory, Public Action and Ethical / eds. by R. Backhouse, A. Baujard, T. Nishizawa. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. P. 232–255. <https://doi.org/10.1017/9781108882507.01>

#### Информация об авторе:

**Валентина Юрьевна Муzychuk** – доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, Институт экономики РАН  
(SPIN-код: 4161-3862) (Scopus Author ID: 57208688015)  
Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 10.09.2025; одобрена после рецензирования 26.10.2025; принята к публикации 24.11.2025.

#### References

1. Muzychuk V.Yu. Employment and Labour Payment in the Cultural Sector: Outcomes of the Budget Reform and the May Decrees. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2023;19(4):501–514. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2023\\_19\\_4\\_3\\_501\\_514](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_4_3_501_514) (In Russ.)
2. Muzychuk V.Yu. Kul'tura v Logike Rynka: Fakty VS Mify. Saint Petersburg: Publishing House Alethea; 2025. 424 p. ISBN 978-5-00165-931-0 (In Russ.)
3. Muzychuk V.Yu. Government Failures in the Cultural Sector. Working paper. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2019. 58 p. (In Russ.)
4. Womack J.P. Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Moscow: Publishing House Alpina Business Books; 2005. 473 p. ISBN 5-9614-0164-2
5. Musgrave R.A. The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. New York: Publishing House McGraw Hill; 1959. 1959. 628 p.
6. Dadamyany G.G. Skol'ko Stoit Iskusstvo? In: Dadamyany G.G. Novyi Povorot, ili Kul'tura Moego Pokoleniya. Saint Petersburg: Baltic Seasons; 2010. 304 p. ISBN 978-5-903368-53-2(In Russ.)
7. Lavrov A.M., Yastrebova O.K. (eds.), Biryukov A.G., et al. Reforma Uchrezhdenii Byudzhethnoi Sfery: Predvaritel'nye Itogi i Novye Vyzovy. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics; 2017. 99 p. ISBN 978-5-7598-1594-5 (In Russ.)
8. Baumol W., Bowen W. Performing Arts: the Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance. New York: the Twentieth Century Fund; 1966. 582 p.
9. de Ferranti D., Baumol W.J., Malach M., et. al. The Cost Disease: Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't. New Haven; London: Publishing House of the Yale University Press; 2012. 238 p. ISBN 9780300188486 <https://doi.org/10.12987/9780300188486>
10. Chang H.-J. Economics: the User's Guide. Transl. from English by E. Ivchenko. 8<sup>th</sup> ed., suppl. Moscow: Publishing House Mann, Ivanov and Ferber; 2021. 304 p. ISBN 978-5-00169-452-6
11. Khromov P.A. Proizvoditel'nost' Truda v Narodnom Khozyaistve. Moscow: Publishing House Mysl'; 1969. 227 p. (In Russ.)
12. Khromov P.A. Proizvoditel'nost' Truda (Teoriya, Metodologiya, Dinamika). Moscow: Publishing House Nauka; 1979. 240 p. (In Russ.)
13. Gavrilov R.V. Proizvoditel'nost' Truda: Pokazateli Planirovaniya i Metody Izmereniya. Moscow: Publishing House Ekonomika; 1985. 120 p. (In Russ.)

14. Strumilin S.G. Problemy Ehkonomiki Truda. Moscow: Publishing House Nauka; 1982. 471 p. (In Russ.)
15. Germanova O.E. Proizvoditel'nost': Ehkonomicheskoe Soderzhanie i Problemy Izmereniya. Moscow: Publishing House Nauka; 1996. 188 p. (In Russ.)
16. Novikov V.N. Sovershenstvovanie Ehkonomicheskogo Mekhanizma v Neproizvodstvennoi Sfere (Voprosy Teorii i Praktiki). Moscow: Publishing House Kiev; 1986. 193 p. (In Russ.)
17. Yakobson L.I. Ehffektivnost' i Kachestvo Raboty v Neproizvodstvennoi Sfere. Moscow: Publishing House Ehkonomika; 1984. 136 p. (In Russ.)
18. Zhiltsova E.N. (ed.) Ehkonomika, Organizatsiya i Planirovanie Neproizvodstvennoi Sfery. Moscow: Publishing House Moscow University; 1987. 206 p. (In Russ.)
19. Rutgaizer V.M. Resursy Razvitiya Neproizvodstvennoi Sfery. Moscow: Publishing House Mysl'; 1975. 230 p. (In Russ.)
20. Ver Eecke W. The Concept of a Merit Good the Ethical Dimension in Economic Theory and the History of Economic thought or the Transformation of Economics into Socio-Economics. *Journal of Socio-Economics*. 1998; 27(1):133-153. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(99\)80081-X](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(99)80081-X)
21. Desmarais-Tremblay M. Musgrave and the Idea of Community. In: Backhouse R., Baujard A., Nishizawa T. (eds.) *Welfare Theory, Public Action and Ethical*. Cambridge: Cambridge University Press; 2021. P. 232-255. <https://doi.org/10.1017/9781108882507.011>

**Information about the author:**

**Valentina Yu. Muzychuk** – Doctor of Economics, Associate Professor, Deputy Director for Research at the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences  
(SPIN-code: 4161-3862) (Scopus Author ID: 57208688015)  
The author declares no conflict of interest.

The article was submitted 10.09.2025; approved after reviewing 26.10.2025; accepted for publication 24.11.2025.