



DOI: 10.19181/socjour.2026.32.1.2  
EDN: ALUYGH

**Е.М. ДОЛГОВА<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИНКЛЮЗИВНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ В МУЗЕЯХ: МЕЖДУ УСПЕШНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ БАРЬЕРАМИ<sup>1</sup>**

*Аннотация.* В последнее десятилетие развитие музейной инклюзии в России было настолько стремительным, что сделало возможным участие людей с инвалидностью в качестве посетителей и работников и привело к формированию музейных инклюзивных сообществ. В данной статье рассматриваются институциональные основы инклюзивной деятельности в музеях, направленной на работу с категорией людей с инвалидностью. На основании 40 глубинных полуструктурированных интервью с музейными сотрудниками, отвечающими за развитие инклюзии и доступности, а также с людьми с инвалидностью, работающими в музее, показано, что появление инклюзии в российском музейном поле запустило институциональные процессы, изменившие музей как организацию. В ходе тематического анализа выделены три организационные модели реализации инклюзии, которые существуют на данный момент в России и свидетельствуют о разной степени институционального изоморфизма: 1) музеи с полноценными инклюзивными отделами; 2) музеи с отдельными сотрудниками, отвечающими за инклюзию; 3) музеи без «инклюзивных» ставок. Установлены такие устойчивые музейные практики, обеспечивающие успешную реализацию инклюзии, как стратификация ролей специалистов по инклюзии, создание кросс-функциональных рабочих групп, включающих экспертов с инвалидностью, отказ от стигматизирующего маркирования в транслируемых формулировках и работе. Выявлено, что институционализация инклюзии в музеях является сложным процессом, требующим преодоления многоуровневых институциональных барьеров, которые тормозят процесс внедрения и легитимации новых социальных правил и ролей в организационную структуру музея. В заключение представлен системный подход при поиске консенсуса для преодоления барьеров на микроуровне индивидуальных действий работников (особое внимание уделено агентности музейных сотрудников и их «прекарной заботе»), на мезоуровне музея как организации и на макроуровне законодательства и государственной политики.

*Ключевые слова:* инклюзия; институционализация; музей; организация; институциональное сопротивление; агентность; неформальные практики; инклюзивные сообщества.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена в результате проведения исследования в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

**Для цитирования:** Долгова Е.М. Институционализация инклюзивных программ для посетителей с инвалидностью в музеях: между успешными инициативами и организационными барьерами // Социологический журнал. 2026. Том 32. № 1. С. 28–42. DOI: 10.19181/socjour.2026.32.1.2 EDN: ALUYGH

## Современный музей как площадка реализации инклюзии

Согласно последнему принятому определению музея по версии Международного совета музеев, сегодня роль музея, которая ранее заключалась в сохранении и трансляции культурных объектов и ценностей, трансформировалась. Теперь он является источником авторитетных мнений и коллективного опыта, его миссия связана с такими ценностями, как устойчивость, инклюзивность, доступность, этика<sup>2</sup>. Новое определение термина «музей» также включает понимание его как организации, стоящей на службе общества, которая работает профессионально, с участием сообществ и способствует развитию разнообразия и устойчивости<sup>3</sup>. За последние 10 лет развитие музейной инклюзии и культуры соучастия [7] в российском контексте было настолько стремительным, что стало возможным беспрепятственное участие людей с инвалидностью в качестве не только посетителей, но и работников и экспертов<sup>4</sup>. Как следствие, современный музей стал площадкой как для формирования собственных инклюзивных сообществ, так и для привлечения готовых инклюзивных сообществ, в том числе профессиональных [4].

Однако, несмотря на многообразие представлений о музейной инклюзии [3], ее лидирующим контекстом в России по-прежнему остается базовое обеспечение доступности, соответствующее формальным нормам. В отличие от системы инклюзивного образования, в музейной сфере реализация инклюзии регулируется другими законами (например, Федеральным законом «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»<sup>5</sup>) и в большей степени подзаконными актами (приказами Министерства культуры<sup>6</sup>, государственной программой Правительства РФ<sup>7</sup>), а также методическими рекомендациями и внутренними

<sup>2</sup> Сеймур Т. Принято новое определение понятия «музей» // THE ART NEWSPAPER RUSSIA. 26 August 2022. — URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20220826-jord/> (дата обращения 22.09.2025).

<sup>3</sup> ICOM approves a new museum definition // ICOM. 24 August. — URL: <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/> (дата обращения 24.09.2025).

<sup>4</sup> На пути к инклюзии: 10 лет инклюзивным программам музея «Гараж» // Платформа «Музей ощущений». — URL: <https://garagemca.org/ru/programs/inclusive-programs/diversity-and-inclusion/towards-inclusion-10-years-of-inclusive-programs-at-garage-museum> (дата обращения 01.10.2025).

<sup>5</sup> Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 № 181-ФЗ (последняя редакция) // Консультант. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8559/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/) (дата обращения 10.01.2026).

<sup>6</sup> Приказ Министерства культуры РФ от 09.09.2015 № 2400 «Об утверждении требований доступности к учреждениям культуры с учетом особых потребностей инвалидов и других маломобильных групп населения» // Гарант. — URL: <https://base.garant.ru/71283280/> (дата обращения 01.10.2025).

<sup>7</sup> Государственная программа «Доступная среда» // Сайт Правительства России. — URL: <http://government.ru/rugovclassifier/820/events/> (дата обращения 01.10.2025).

документами самого музея. Таким образом, в музеях отсутствует четкое нормативно-правовое регулирование инклюзивной политики на федеральном уровне, что приводит к различным сценариям ее осуществления.

Реализация музейной инклюзии сталкивается с системными противоречиями между декларируемыми целями, общественными ожиданиями и реальными ресурсами музеев, институциональными барьерами, которые препятствуют упорядочению соответствующих норм и правил инклюзии в организационной структуре музея. Какие институциональные трансформации происходят в современном музее в России как организации при повороте в сторону инклюзии?

Консервативные представления о роли музея сталкиваются с его агентной позицией в отношении людей с инвалидностью и связанными с этим динамично развивающимися инклюзивными процессами, становление которых не подвергалось ранее институциональному социологическому анализу. Несмотря на имеющийся и постоянно возрастающий интерес со стороны специалистов из различных областей относительно того, как выстраивается инклюзивное направление преимущественно в сфере образования, бизнеса и НКО [1; 9], необходима также разработка социологической модели формирования инклюзивных процессов в сфере культуры на примере современной музейной институции. В настоящее время можно констатировать, что даже зарубежные исследования, посвященные социологическому анализу современного музея как организации с определенной структурой, культурой и процессами, вызванными инклюзивным направлением деятельности, весьма немногочисленны. То же касается степени исследования инклюзивного музейного поля в России.

### **«Открытые для публики, доступные и инклюзивные» музеи как объект для исследования**

Институционализация представляет собой процесс формирования и закрепления новых и эпизодических социальных практик путем их преобразования в устойчивые социальные институты, действующие на протяжении длительного времени.

Согласно самой концепции институционализации в трактовке Никласа Лумана предлагается рассматривать объект системно, где непрерывность и стабильность института рассматриваются в качестве процесса, что позволяет определять возможные нюансы [5]. Этот процесс, согласно Толкотту Парсонсу, включает возникновение общественных потребностей, формирование общих целей, разработку социальных норм и правил, создание системы социальных статусов и ролей и другие этапы, способствующие формализации и упорядочению социальных отношений и интеграции в существующую социальную систему [6]. При этом, исходя из теории Питера Бергера и Томаса Лукмана, этапу институционализации предшествует хабиитуализация, когда новое действие постепенно становится повторяющимся и привычным, и типизации, когда для выполнения этого действия формируются обобщенные социальные роли, а не конкретные личности. Социальный порядок, сконструированный в ходе институционализации, проходит этап легитимации, на котором объясняется сложившийся и воспроизводящийся продукт деятельности человека [2, с. 103]. Формирование и устойчивое развитие

инклюзивного направления в музеях является примером его институционализации, при котором происходит системное внедрение идей равного доступа, социальной интеграции и других инклюзивных ценностей в стабильную практику музейной деятельности и организационную структуру [17; 18].

Согласно концепции институционального подхода Пола Димаджио и Уолтера Пауэлла, организации становятся похожими друг на друга при реализации схожей деятельности, перенимая легитимные, совместно созданные практики [12]. При этом организации, с одной стороны, подвергаются давлению, чтобы соответствовать нормативным, когнитивным и миметическим ожиданиям, что приводит к различным уровням изоморфизма, а с другой — сталкиваются с внутренними ограничениями и противоречиями. Это создает пространство для изучения институциональных барьеров реализации инклюзии в музеях [13].

Проявляемая на индивидуальном и коллективном уровнях забота музейных сотрудников об уязвимых группах становится формой сопротивления институциональным барьерам в инклюзивном музее, которая создает общее поле взаимодействия по Нилу Флигстину [14]. Двойственность позиции музейных работников проявляется в том, что они, с одной стороны, как сотрудники организации должны следовать определенным бюрократическим правилам, которые не учитывают ситуативную сложность реального взаимодействия [20], но с другой — готовы выходить за нормативные рамки ради инклюзии, что приводит к «прекарности заботы», которая базируется на личной заинтересованности и психологической устойчивости сотрудников, а не на системных правилах [22]. Для анализа агентности сотрудников и их адаптивных стратегий, то есть для понимания того, каким образом музейные работники через свои повседневные практики могут обходить институциональные барьеры, уместно также использовать концепцию агентности Энтони Гидденса [15], которая подчеркивает двойственность структуры — взаимодействие структуры и действия человека.

В дополнение к этому теория многоуровневого анализа позволяет рассматривать музей и инклюзию на разных социальных уровнях: на макроуровне (законодательство, государственная политика), мезоуровне (организационные структуры, взаимодействие между отделами) и микроуровне (индивидуальные действия сотрудников). Такой подход, согласно Джону Кресвеллу, широко применяется в исследованиях социальных практик и организационных изменений [11].

В данной статье рассматриваются институциональные основы инклюзивной деятельности в музеях, направленной на работу с категорией людей с инвалидностью, которые прошли этап легитимации и интегрировались в организационную структуру музеев. При этом важное внимание уделено институциональным барьерам, которые при возникновении инклюзии тормозят процесс формирования и внедрения новых социальных практик, норм и ролей в социальную систему музея, и возможным путям их преодоления.

## Методология исследования

Исследование, результаты которого использованы в данном анализе, было выполнено в рамках качественной методологии. На основании 40 глубинных полуструктурированных интервью (32 интервью с сотрудниками музеев, осущест-

вляющих инклюзивную деятельность, и дополнительные 8 интервью с музейными работниками с инвалидностью) были выявлены ключевые институциональные механизмы и барьеры осуществления инклюзии в современном российском музее в условиях несовершенства инклюзивного музея как социального института.

География исследования ограничена преимущественно музеями Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Казани, Самары и некоторыми другими региональными музеями крупных городов (от 250 тыс. до 1 млн чел.) и городов-миллионников. Основным критерием целевой выборки являлся факт штатной трудовой занятости в музее, который активно внедряет инклюзивные практики для различных категорий посетителей с инвалидностью. Была применена выборка максимальных вариаций: в выборку вошли музеи с различным типом финансирования (частный/государственный) и размером (малый/средний/крупный). После интервью дополнительно был применен метод снежного кома — поиск информантов осуществлялся непосредственно через сотрудников инклюзивных отделов и специалистов по доступности и инклюзии.

После сбора данных был проведен индуктивный тематический анализ с использованием методов интерпретативной социологии. Выбранная стратегия анализа данных позволила выявить скрытые институциональные особенности организации инклюзии в музеях.

## Организационные модели инклюзии в музеях России

Стремительное развитие в России музейной инклюзии привело к формированию различных организационных моделей такой инклюзии, обусловленных имеющимися ресурсами музеев. На основе собранного эмпирического материала можно выделить классификацию, состоящую из трех организационных моделей инклюзии, которые отличаются по структуре управления, распределению ролей, принципам координации между подразделениями для осуществления инклюзивной деятельности. Во-первых, это *музеи с полноценными инклюзивными отделами*. В такой организационной модели инклюзии присутствует градация должностей, где каждый сотрудник является ответственным за развитие конкретного направления в рамках инклюзивной деятельности в музее (работа с незрячими и слабовидящими, глухими и слабослышащими, с людьми с ментальными особенностями).

*«Мы выделили инклюзивное направление в отдел просветительских и инклюзивных программ. Это позволило нам системно работать с разными категориями посетителей»* (Информант 20, государственный музей, Казань).

*«У нас есть отдельный инклюзивный отдел с междисциплинарной командой. То есть сразу несколько команд, отвечающих за инклюзию на разных площадках внутри нашей институции»* (Информант 14, частный музей, Екатеринбург).

В то же время в больших инклюзивных отделах помимо специалистов, которые занимаются непосредственно развитием инклюзии и доступности для различных категорий посетителей, есть также сотрудники, занимающие в нем административные и другие должности, необходимые для поддержания всех организационных процессов (менеджер по ведению финансовой отчетности, административно-хозяйственной деятельности, пиар-менеджер и др.). Это, с одной

стороны, может объясняться завершившимся процессом институционализации инклюзивного направления в музее, что предполагает создание новых социальных ролей и должностей и их интеграцию в существующую музейную структуру [6; 18], но, с другой стороны, может быть связано с перегруженностью музейных специалистов, не числящихся в инклюзивном отделе, которые решают задачи и запросы, поступающие от разных музейных структурных подразделений.

*«У нас внутри инклюзивного отдела появился свой пиар-менеджер, потому что большой пиар-отдел был перегружен уже»* (Информант 25, государственный музей, Москва).

Во-вторых, это музеи, в которых за развитие инклюзивного направления отвечают отдельные сотрудники, не числящиеся в одном структурном подразделении музея, как в первом случае, но при этом имеющие соответствующее указание в должности на выполнение задач, связанных с инклюзией и доступностью. Нередко на начальных этапах развития инклюзии, а именно на этапе типизации инклюзивных практик [2], в музеях только один специалист по инклюзии и доступности, который выполняет широкий пул задач, связанных с разработкой концептуальных положений, контент-плана мероприятий для различных категорий посетителей, с координированием событий, ведением отчетности:

*«Я одна занимаюсь всеми инклюзивными направлениями в музее. Это посетители с ментальными особенностями, незрячие, глухие, а еще люди старшего возраста, для которых у нас есть отдельные мероприятия»* (Информант 29, частный музей, Москва).

В-третьих, это музеи, в которых нет «инклюзивных» ставок. В таком случае инклюзией занимается человек, который готов совмещать эту деятельность со своими основными должностными обязанностями и задачами. При этом, занимаясь развитием нового направления, музейный сотрудник сталкивается с прекаризацией своего статуса ввиду отсутствия дополнительного финансового стимулирования, устойчивых социальных и правовых гарантий, регулярных переработок [8].

*«Инклюзия — это дополнительная нагрузка к основным обязанностям. Из-за перегрузки физически не хватает времени, чтобы качественно развивать инклюзию»* (Информант 32, государственный музей, Санкт-Петербург).

Также в случае отсутствия легитимности инклюзивной деятельности руководство может быть не заинтересовано в том, чтобы выделять финансовые средства на развитие данного направления, несмотря на готовность заинтересованных в этом сотрудников.

*«У нас нет отдельной ставки, руководство воспринимает инклюзию как “хобби” для сотрудников и говорит: “Вы тратите время на свои хотелки”»* (Информант 9, частный музей, Санкт-Петербург).

Существующее разнообразие моделей неслучайно, это прямое следствие несовершенства нормативно-правовой базы в сфере инклюзии, что заставляет музеи действовать в режиме поиска и экспериментов в заданных условиях.

## Инклюзия как институциональная норма: сложившийся комплекс практик в музейной сфере

Успешное и устойчивое осуществление инклюзивной деятельности является результатом институционализации этого направления в музеях, при котором произошло системное внедрение социальных норм, практик и ролей, основанных на идеях равного доступа, культуры соучастия, социальной интеграции, в организационную структуру музея [7]. Музеи как организации, осуществляющие инклюзивную деятельность, перенимают успешные, прошедшие легитимацию практики друг друга [12]. Так, организационная структура какого-либо музея, в котором уже давно и успешно ведется инклюзивная деятельность, прошла этап внедрения комплекса социальных практик, связанных с инклюзивной деятельностью, и трансформировалась. В первую очередь процесс институционализации инклюзии в музеях привел к формированию комплекса функциональных ролей (методисты, менеджеры, администраторы), характерных для успешного осуществления инклюзивной деятельности. Однако на практике наблюдается их совмещение, когда весь спектр задач выполняется одним или несколькими универсальными специалистами.

*«У нас появилось плюс 20 инклюзивных программ регулярных. То есть у нас возрос запрос на методистов, менеджеров, и появилось больше менеджеров и методистов. Раньше я одна занималась всем: запускала проекты, издавала внутренние документы, приказы, внешние договоры заключала, отчеты с докладами. Сейчас этим всем занимается менеджер»* (Информант 25, государственный музей, Москва).

Стоит отметить, что именно отношение руководства, которое активно поддерживает инициативы в области инклюзии, во многом определяет успешность развития данного направления.

*«Руководство прислушивается к нам. Музей готов оплатить дорогу, проживание для обучения, финансировать идеи для развития инклюзии»* (Информант 12, государственный музей, Санкт-Петербург).

Реализация культуры соучастия через привлечение людей с инвалидностью к музейным проектам также является общепринятой практикой при успешном ведении инклюзивной деятельности в музеях. С одной стороны, человек с инвалидностью в музее может приобретать роль *эксперта-пользователя*. Для данной категории свойственно выполнение узкоспециализированных задач, основанных на опыте своей инвалидности и знаниях в сфере доступности, а не полученной образовательной специальности. С другой стороны, человек с инвалидностью может быть *работником по специальности*, который использует полученные профессиональные навыки и больше погружен в музейный контекст, нежели эксперт-пользователь. Подобные практики соучастия людей с инвалидностью становятся неотъемлемой частью организационной культуры инклюзивного музея.

Еще одной институциональной нормой данной отрасли является тот факт, что экономическое и ресурсное обеспечение инклюзивной деятельности в музеях формируется через сложную систему смешанного финансирования (государственные субсидии, спонсорские и грантовые средства, выставочные бюджеты). Все это приводит к необходимости постоянного поиска новых финансовых возможностей и контроля за расходованием имеющихся средств для реализации планируемых инклюзивных проектов

*«Благотворители сегодня есть, завтра их нет, и нужно так или иначе вшиваться в систему музея. У нас совершенно небольшие бюджеты, мы не самые богатые. И на конкретную инклюзию в бюджете музея ничего не зашито»* (Информант 30, государственный музей, Москва).

*«На какие-то базовые вещи хватает музейного бюджета, но еще мы дополнительно участвуем в грантах, чтобы реализовать все задумки»* (Информант 27, частный музей, Москва).

Слишком стремительное развитие инклюзивного направления в музеях и внедрение новых правил и норм в организационную структуру музеев привели к вынужденной переоценке ценностей, которые изначально закладывались в концепцию инклюзивных программ. В настоящее время происходит переход в сознании музейных сотрудников от инструментального понимания инклюзии к ее критической рефлексии. Примером этого является сознательный отказ от стигматизирующего маркирования проектов как инклюзивных.

*«Мы уже перестали подчеркивать, что это инклюзивные проекты. Если я не называю встречу инклюзивной, это не означает, что она не адаптирована для незрячих, например»* (Информант 25, государственный музей, Москва).

Как следствие, можно наблюдать устоявшуюся социальную модель понимания инвалидности через деконструкцию бинарности «норма – патология». Также происходит включение инклюзивных специалистов в процессы планирования проекта уже на ранних стадиях.

*«У нас регулярные встречи с руководителями других отделов, архитекторами, мы с ними обсуждаем все на начальном этапе, как лучше сделать»* (Информант 29, частный музей, Москва).

Когда инклюзия становится самостоятельным направлением, начинает происходить формирование кросс-функциональных рабочих групп. Архитекторы, инженеры, мультимедиаспециалисты обсуждают с инклюзивными специалистами еще на этапе проектирования выставочного проекта особенности адаптации для различных категорий посетителей с инвалидностью. Как правило, первоначально инициатива исходит от самих специалистов по доступности и инклюзии, но со временем, когда направление работы уже определено, такой порядок становится нормой.

## **Институциональные барьеры при работе с категорией людей с инвалидностью**

Несмотря на стремительное развитие инклюзии, которое связано с определенными нормативными ожиданиями государства в рамках программы «Доступная среда»<sup>8</sup> и ратификации Конвенции ООН о правах людей с инвалидностью<sup>9</sup>, музей

<sup>8</sup> Приказ Министерства культуры РФ от 09.09.2015 № 2400 «Об утверждении требований доступности к учреждениям культуры с учетом особых потребностей инвалидов и других маломобильных групп населения» // Информационно-правовой портал «Гарант» [электронный ресурс]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71183280/> (дата обращения: 22.09.2025).

<sup>9</sup> Федеральный закон от 03.05.2012 № 46-ФЗ «О ратификации Конвенции о правах инвалидов» // Информационно-правовой портал «Гарант» [электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/70170066/> (дата обращения: 22.09.2025).

как организация не успевает так же стремительно перестраивать все внутренние процессы, что ведет к ряду институциональных барьеров при реализации инклюзии [13]. В материалах интервью можно проследить конфликт между музейной традицией и инклюзивными новациями, четкое внедрение которых не задано правовым полем. Как отмечают информанты, может происходить видимое сопротивление организационным изменениям со стороны отдельных музейных акторов (сотрудники первой линии: служба безопасности, кассиры, гардеробщики), руководства и других отделов, не связанных с инклюзией. Например, в одном из музеев, где успешно реализуются различные инклюзивные программы, происходила борьба за символическое пространство музея (попытки выставочного отдела вынести тактильные модели на отдельный этаж).

*«Мне секретарь говорит: “Вот мы сделаем выставку скульптур, а вот эти тактильные модели мы вынесем на отдельный этаж”. Я говорю, что тактильные скульптуры должны быть рядом со скульптурой, это неэтично, но меня пока не поняли»* (Информант 25, государственный музей, Москва)

Подобное видимое сопротивление организационным изменениям, связанным с процессом институционализации инклюзии в музее, может быть обусловлено и негибкостью руководства. Например, она может проявляться в длительном сроке согласования проекта для реализации.

*«Бывают сложности именно с согласованием проектов между руководителями отделов, потому что там старая музейная школа»* (Информант 10, государственный музей, Калуга).

Сопротивление организационным изменениям в контексте инклюзии также могут оказывать сотрудники первой линии, которые, как правило, не состоят в штате музея, не разделяют общепринятых социальных норм при взаимодействии с посетителями с инвалидностью и проявляют стигматизирующие установки по отношению к ним.

*«Гардеробщица говорит: “Зачем этих детей [с ментальными особенностями] берут в музей? Дома надо сидеть”. Да, установки из СССР. Охранники — тоже такая же история, они тоже на аутсорсе, при этом они внутри музея, но как бы на них даже не повлияешь никак особо»* (Информант 3, государственный музей, Москва).

Присутствие подобных стереотипов в контексте медицинской модели понимания инвалидности [19] вместе с отсутствием поддержки от других коллег приводит к выгоранию отдельных специалистов, которые вынуждены бороться с возникающими институциональными трудностями.

Финансирование для музеев, которые осуществляют инклюзивную деятельность, также является системным барьером. Как отмечено выше, музеи зависят от смешанного финансирования инклюзивной деятельности, что создает неустойчивую модель развития инклюзии. Кроме того, дополнительными барьерами выступают медленная адаптация к изменениям из-за бюрократических процедур и отсутствие готовности руководства заниматься развитием инклюзии по-настоящему.

*«Руководство делает многое для галочки... Лишняя отчетность»* (Информант 12, государственный музей, Санкт-Петербург).

Коммодификация инклюзивных практик также становится дополнительным барьером для выделения должного финансирования.

*«500 тысяч рублей? Такая тактильная модель не окупится, делать не будем»* (Информант 25, государственный музей, Москва).

Помимо институциональных условий в виде недостатка финансирования для создания доступной среды в музеях и неблагоприятных внешних событий, медленное формирование и закрепление инклюзивного направления в регионах могут объясняться дефицитом кадров.

*«У нас очень мало переводчиков. Их один-два в республике»* (Информант 1, государственный музей, Удмуртская Республика).

*«Мы заказываем тифлокомментарии. У нас в городе всего два тифлокомментатора. Вот только к ним и обращаемся, ждем, когда у них будет возможность»* (Информант 23, государственный музей, Самара).

Таким образом, рассмотренные барьеры тормозят развитие инклюзивного направления в музеях в российском контексте. Провозглашение открытости музеев к инклюзии, направленной на людей с различными формами инвалидности, сталкивается с определенными институциональными барьерами наряду с неустойчивостью нормативно-правового регулирования сферы.

## **Институциональные ограничения и личная инициатива: ответ на системные вызовы**

Компенсируя институциональные недостатки инклюзии личными усилиями, сотрудники музеев обращаются к неформальным практикам заботы о людях с инвалидностью, не прописанным в их должностных инструкциях и не учитываемым в системе оплаты труда. (Не)видимая забота сотрудников музеев о посетителях с инвалидностью проявляется, например, 1) в готовности оказать ситуативную помощь вне музейного маршрута (сопроводить незрячего посетителя до метро), в творческом подходе к адаптации экскурсий в условиях ограниченных ресурсов (создание авторских тактильных моделей); 2) для музейных коллег с инвалидностью — в разработке сотрудниками без инвалидности негласных правил для смягчения барьеров и сетей поддержки работников с инвалидностью при их адаптации; 3) для сообществ людей с инвалидностью — в готовности участвовать в культурном производстве, реализуя совместные инклюзивные проекты в музее. Подобные действия иллюстрируют множественность логик заботы [16] и формируют общее поле взаимодействия [14], становятся актом сопротивления институциональным ограничениям и барьерам, которые существуют в музеях.

Мотивация музейных сотрудников основывается на осознании социальной миссии музея как агента социокультурной инклюзии [10], на их личном интересе и профессиональной этике, что зачастую приводит к их эмоциональному выгоранию при отсутствии системной поддержки. Это способствует возникновению внутреннего конфликта в позиции музейных сотрудников. Они, с одной стороны, обязаны соблюдать бюрократические предписания, оторванные от реально-

сти [20], а с другой — сознательно нарушают их ради инклюзии. Эта самоотверженность, определяемая как «прекарность заботы» [22], коренится не в системных регламентах, а в личной ответственности и эмоциональных ресурсах сотрудников.

*«Мне как раз много чего сделать хочется, но за это время мое здоровье пострадало. И я понимаю, что надрываюсь, так можно очень быстро сгореть, и потом не смогу работать»* (Информант 32, государственный музей, Санкт-Петербург).

В связи с этим только проявления «прекарной заботы» и агентности музейных сотрудников недостаточно для преодоления институциональных барьеров. Исходя из нарративов сотрудников музеев в интервью, необходимы системные изменения в области музейной инклюзии. Полученные рекомендации были проанализированы согласно концепции политики макро-, мезо- и микроуровня.

Во-первых, *на макроуровне* необходимо лоббирование обновлений в законодательстве с целью конкретного правового регулирования инклюзии в музеях и изменения всей организационной структуры музея, согласно заданным нормам. Это обусловлено тем, что в настоящее время в некоторых музеях присутствует парадокс формальной институционализации инклюзии при сохранении ее маргинального статуса, когда многое делается формально — «для галочки». Необходимо также создание устойчивых финансовых механизмов. Для государственных музеев это подразумевает увеличение прямого бюджетного финансирования, а не только грантовой и спонсорской поддержки, процедуры оформления которой отнимают много ресурсов.

*«На оформление бумаг тратится больше сил, чем на реализацию»* (Информант 6, государственный музей, Иркутск).

Для частных музеев — введение внутренних критериев оценки эффективности инклюзии (*Key performance indicators, KPI*), если они отсутствуют.

Во-вторых, *на мезоуровне* ключевыми механизмами преодоления институциональных барьеров являются формальное закрепление инклюзии через создание соответствующих ставок и отделов, развитие профессиональных стажировок между музеями, успешно ведущими инклюзивную деятельность, и формирование межмузейных ресурсных центров для обмена опытом инклюзии и поддержки коллег.

*«Контакт от человека к человеку ценнее методичек... Мы можем тут же пообщаться»* (Информант 19, частный музей, Санкт-Петербург).

Необходимо продолжать работу в направлении развития инклюзивных сообществ на базе музея. Для этого следует продвигать установки на вовлечение в разные группы и работу с ними, долговременный характер работы и наличие «агента» внутри институции [4].

В-третьих, *на микроуровне* для преодоления дефицита кадров в области доступности и инклюзии необходимо развитие профессиональной культуры (специализированное обучение сотрудников инклюзивным практикам, повышение профессионального уровня музейных сотрудников). Как показали результаты проведенного исследования, создание непосредственно инклюзивной среды остается уникальным опытом, основанным на этике заботы [21], агентами чего являются непосредственно музейные сотрудники — от службы безопасности и зрителей до координаторов и экскурсоводов. В связи с этим необходимо внедрение системы

супервизии для профилактики выгорания сотрудников. Несмотря на распространенное сопротивление инклюзии со стороны руководства и бюрократическую ригидность, следует совмещать поддержку индивидуального активизма и энтузиазма со стороны руководства и других коллег и взаимопомощи музейных сотрудников.

## Заключение

Несмотря на то что стремительное развитие инклюзии в российском музейном поле запустило соответствующие ее основным целям институциональные процессы в музеях, нельзя утверждать, что произошла окончательная институционализация данного направления. В настоящее время в музейной сфере происходит уникальное движение в построении инклюзивных процессов «снизу», базирующееся на подлинной приверженности ряда сотрудников ценностям инклюзивной культуры. Ввиду определенного правового вакуума в сфере культуры музеев, ведущие инклюзивную деятельность, находятся на разных этапах трансформаций внутренних процессов и сталкиваются с инерцией устоявшихся организационных порядков.

Можно выделять три основные организационные модели реализации инклюзии: от полноценных инклюзивных отделов и специализированных должностей до полного отсутствия соответствующих ставок в музеях, развивающих направление доступности и инклюзии. Выявленная классификация свидетельствует о разной степени институционального изоморфизма музеев в соответствии с предъявляемыми к ним внешними требованиями от государства и сообществ людей с инвалидностью, что зачастую приводит к формальному принятию норм инклюзии при отсутствии глубинных организационных изменений.

Системному внедрению идей равного доступа и соучастия в организационную структуру музея препятствуют ряд институциональных барьеров. Такие устоявшиеся институциональные нормы, обеспечивающие успешную реализацию инклюзии в музее, как четкая стратификация ролей специалистов по инклюзии, создание кросс-функциональных рабочих групп, включающих экспертов с инвалидностью, отказ от стигматизирующего маркирования в транслируемых формулировках и работе, сталкиваются со структурными барьерами, без преодоления которых их соблюдение становится невозможным.

Таким образом, институционализация музейной инклюзии в России — сложный процесс, для выполнения которого необходимо преодоление многоуровневых организационных барьеров. Отсутствие четкой, единой для всех алгоритмизации на федеральном уровне привело не к унификации, а к множеству адаптивных моделей и сценариев, которые и были выявлены в проводимом исследовании. Выявленное разнообразие музейных инклюзивных практик является эмпирическим подтверждением существующего правового вакуума, который музеи заполняют собственными — зачастую пилотными — решениями. С одной стороны, процесс институционализации инклюзии обеспечивается «снизу» — за счет личной инициативы рядовых музейных сотрудников, которые сознательно обращаются к неформальным практикам заботы о людях с инвалидностью и компенсируют имеющиеся трудности. С другой стороны, сопротивление сотрудников остается невидимым для музея, что приводит к их выгоранию и является недостаточным для устойчивых организационных изменений. Для успешной инклю-

живной деятельности в музеях требуется системное преодоление этого разрыва через целенаправленные изменения в области музейной инклюзии на макро-, мезо- и микроуровне.

Полученные результаты могут стать основой для дальнейших исследований в области социологии организаций с акцентированием внимания на деятельности музеев как организаций со своим внутренним миром. Не менее важной является перспектива проведения социологического опроса музейных сотрудников относительно их комплексного восприятия музейной инклюзии и векторов развития данной сферы. Кроме того, настоящее исследование вносит вклад в дискуссию о заботе как этическом и практическом феномене в контексте понимания инклюзии в культурных институциях.

### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ**

**Долгова Екатерина Михайловна** — стажер-исследователь, аспирант, Международная лаборатория исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». **Телефон:** + 7 (495) 531-00-00\* 22494. **Электронная почта:** e.dolgova@hse.ru

---

**SOTSIOLOGICHESKIY ZHURNAL = SOCIOLOGICAL JOURNAL. 2026. VOL. 32. NO. 1. P. 28–42. DOI: 10.19181/SOCJOUR.2026.32.1.2**

Research Article

**EKATERINA M. DOLGOVA<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> HSE University.

20, Myasnitskaya Str., 101000, Moscow, Russian Federation.

### **INSTITUTIONALIZING INCLUSIVITY PROGRAMS FOR VISITORS WITH DISABILITIES IN MUSEUMS: BETWEEN SUCCESSFUL INITIATIVES AND ORGANIZATIONAL BARRIERS**

*Abstract.* In the last decade, the development of museum inclusion in Russia has been so rapid that it has made it possible for people with disabilities to participate as visitors and employees and has led to the formation of inclusive museum communities. This article examines the institutional foundations of inclusive activities in museums aimed at working with the category of people with disabilities. Based on 40 in-depth semi-formal interviews with museum staff responsible for the development of inclusion and accessibility, as well as with museum workers with disabilities, it is shown that the emergence of inclusion in the Russian museum scene has launched institutional processes that changed the museum as an organization. Thematic analysis identifies three organizational models of inclusion that currently exist in Russia and that indicate varying degrees of institutional isomorphism: museums with full-fledged inclusivity departments (1), museums with individual employees responsible for inclusion (2), and museums without “inclusive” rates (3). Such stable museum practices have been established to ensure the successful implementation of inclusion as the stratification of the roles of inclusion specialists, the creation of cross-functional working groups that include experts with disabilities, and the rejection of stigmatizing labels in work and any wording that’s put forward. It is revealed that the institutionalization of inclusion in museums is a complex process that requires overcoming multi-level institutional barriers that hinder the process of introducing and legitimizing new social rules and roles in the organizational structure of the museum. In conclusion, a systematic approach is presented in the search for consensus to overcome them at the micro-level of individual actions of employees (special attention is paid to the agency of museum staff and their “precarious care”), the meso-level of the museum as an organization and the macro-level of legislation and public policy.

*Keywords:* inclusion; institutionalization; museum; organization; institutional resistance, agency; informal practices; inclusive communities.

**For citation:** Dolgova, E.M. Institutionalizing Inclusivity Programs for Visitors with Disabilities in Museums: Between Successful Initiatives and Organizational Barriers. *Sotsiologicheskii Zhurnal = Sociological Journal*. 2026. Vol. 32. No. 1. P. 28–42. DOI: [10.19181/socjour.2026.32.1.2](https://doi.org/10.19181/socjour.2026.32.1.2)

**Acknowledgements.** The article was prepared within the framework of the Basic Research Program at HSE University.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Ekaterina M. Dolgova** — Research Assistant, Doctoral Student, International Laboratory for Social Integration Research, HSE University. **Phone:** + 7 (495) 531-00-00\* 22494. **Email:** [e.dolgova@hse.ru](mailto:e.dolgova@hse.ru)

#### ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Антонова В.К. Концепты социальной инклюзии и эксклюзии в глобальном обществе: дрейф по социальным институтам, акторам и практикам // Журнал исследований социальной политики. 2013. Т. 11. № 2. С. 151–170. EDN: [SGOMZJ](#)  
Antonova V.K. The Concepts of Social Inclusion and Exclusion in Global Society: A Journey Within Social Institutions, Actors and Practices. *Zhurnal issledovaniia sotsial'noi politiki*. 2013. Vol. 11. No. 2. P. 151–170. (In Russ.)
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. — 323 с.  
Berger P., Lukman T. Social construction of reality. A treatise on the sociology of knowledge. Moscow: Medium publ., 1995. 323 p. (In Russ.)
3. Долгова Е.М., Большаков Н.В. Понимание инвалидности в инклюзивном музее: системные противоречия и поиск консенсуса // *Laboratorium: журнал социальных исследований*. 2023. № 1 С. 56–74. DOI: [10.25285/2078-1938-2023-15-1-56-74](https://doi.org/10.25285/2078-1938-2023-15-1-56-74) EDN: [DQXMFD](#)  
Dolgova E.M., Bol'shakov N.V. View of Understanding Disability in an Inclusive Museum. *Laboratorium. Zhurnal sotsial'nykh issledovaniia*. 2023. No. 1. P. 56–74. DOI: [10.25285/2078-1938-2023-15-1-56-74](https://doi.org/10.25285/2078-1938-2023-15-1-56-74). (In Russ.)
4. Долгова Е.М., Малофеева М.В., Большаков Н.В. Формирование инклюзивных сообществ в современных российских музеях // Шаги / Steps. 2025. Т. 11. № 4. С. 243–262. EDN: [RXWIQV](#)  
Dolgova E.M., Malofeeva M.V., Bol'shakov N.V. Formation of inclusive communities with the participation of people with disabilities in modern Russian museums. *Shagi / Steps*. 2025. Vol. 11. No. 4. P. 243–262. (In Russ.)
5. Луман Н. Почему необходима «системная теория»? // Проблемы теоретической социологии. СПб.: Петрополис, 1994. С. 25–42.  
Luman N. Why is a “system theory” necessary? *Problemy teoreticheskoi sotsiologii*. Saint-Petersburg: Petropolis publ., 1994. P. 25–42. (In Russ.)
6. Парсонс Т. Социальные системы // Вопросы социальной теории. 2008. Т. 2. № 1. С. 38–71. EDN: [NRBVHP](#)  
Parsons T. Social systems. *Voprosy sotsial'noi teorii*. 2008. Vol. 2. No. 1. P. 38–71. (In Russ.)
7. Саймон Н. Партиципаторный музей / Пер. А. Глебовской. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. — 368 с.  
Saimon N. *The participatory museum*. Transl. from Eng. by A. Glebovskaia. Moscow: Ad Marginem Press publ., 2017. 368 p. (In Russ.)
8. Тощенко Ж.Т. Прекариат — новый социальный класс // Социологические исследования. 2015. № 6. С. 3–13. EDN: [UAXUBZ](#)  
Toshchenko Zh.T. Precariat — a new social class. *Sotsiologicheskie issledovaniia*. 2015. No. 6. P. 3–13. (In Russ.)

9. Халикова Д.Р., Хилькевич Е.В. Социокультурная инклюзия: концептуальные основы и тенденции развития // Аутизм и нарушения развития. 2022. Т. 20. № 2. С. 4–12. DOI: [10.17759/autdd.2022200201](https://doi.org/10.17759/autdd.2022200201) EDN: VEHRHY  
Khalikova D.R., Khil'kevich E.V. Sociocultural Inclusion: Conceptual Foundations and Development Trends. *Autizm i narusheniya razvitiya*. 2022. Vol. 20. No. 2. P. 4–12. DOI: [10.17759/autdd.2022200201](https://doi.org/10.17759/autdd.2022200201) (In Russ.)
10. Ярская-Смирнова Е.Р., Большаков Н.В. Формирование инклюзивной культуры музея: обзор русскоязычных методических пособий // The Garage Journal: исследования в области искусства, музеев и культуры. 2020. № 1. С. 317–330. DOI: [10.35074/gj.2020.1.1.018](https://doi.org/10.35074/gj.2020.1.1.018) EDN: SFLXSL  
Yarskaya-Smirnova E.R., Bol'shakov N.V. Creating an Inclusive Culture in the Museum: A Review of Russian-Language Methodological Guides. *The Garage Journal: issledovaniya v oblasti iskusstva, muzeev i kul'tury*. 2020. No. 1. P. 317–330. DOI: [10.35074/gj.2020.1.1.018](https://doi.org/10.35074/gj.2020.1.1.018) (In Russ.)
11. Creswell J.W. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. L.: Sage Publications, 2013. 492 p.
12. DiMaggio P.J., Powell W.W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*. 1983. Vol. 48. No. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
13. Eardley A.F., Thompson H., Fineman A., Hutchinson R., Bywood L., Cock M. Devisualizing the museum: From access to inclusion. *Journal of Museum Education*. 2022. Vol. 47. No. 2. P. 150–165. DOI: [10.1080/10598650.2022.2077067](https://doi.org/10.1080/10598650.2022.2077067)
14. Fligstein N. The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies. *Journal of Economic Sociology*. 2013. Vol. 14. No. 1. P. 28–53. DOI: [10.17323/1726-3247-2013-1-28-53](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2013-1-28-53)
15. Giddens A. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, CA: University of California Press, 1984. 350 p.
16. Mol A. *The logic of care: Health and the problem of patient choice*. L.: Routledge, 2008. 148 p. DOI: [10.4324/9780203927076](https://doi.org/10.4324/9780203927076)
17. Morse N., Rex B., Richardson S.H. Special issue editorial: Methodologies for researching the museum as organization. *Museum and Society*. 2018. Vol. 16. No. 2. P. 112–123. DOI: [10.29311/mas.v16i2.2810](https://doi.org/10.29311/mas.v16i2.2810)
18. Sandell R. *Museums, equality and social justice*. Eds. Richard Sandell, and Eithne Nightingale. L. and N.Y.: Routledge, 2012. 344 p. DOI: [10.4324/9780203120057](https://doi.org/10.4324/9780203120057)
19. Oliver M. *Understanding disability: From theory to practice*. Basingstoke, United Kingdom: Macmillan, 1996. 192 p. DOI: [10.1007/978-1-349-24269-6](https://doi.org/10.1007/978-1-349-24269-6)
20. Scott W.R. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. L.: Sage publications, 2014. 360 p. DOI: [10.3917/mana.172.0136](https://doi.org/10.3917/mana.172.0136)
21. Tronto J.C. An ethic of care. *Generations: Journal of the American society on Aging*. 1998. Vol. 22. No. 3. P. 15–20.
22. Vohnsen N.H. *The absurdity of bureaucracy: How implementation works*. Manchester: Manchester University Press, 2017. 208 p. DOI: [10.7765/9781526101358](https://doi.org/10.7765/9781526101358)

Статья поступила в редакцию: 10.10.2025; поступила после рецензирования и доработки: 17.01.2026; принята к публикации: 22.01.2026.

Received: 10.10.2025; revised after review: 17.01.2026; accepted for publication: 22.01.2026.