

RAR

УДК 930.85

ББК 71.1

DOI 10.34685/NI.2025.65.66.005

# ВОЗМОЖНОСТИ ОБЩЕСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ ДВОРЯНСКИХ УСАДЕБ (НА ПРИМЕРЕ ФОНДА «ВОЗРОЖДЕНИЕ УСАДЬБЫ СТРОГАНОВА В ВОЛЫШОВО»)

**Ягофарова Надежда Олеговна,**

Аспирантка факультета культурологии,  
Институт государственной службы и управления РАНХиГС,  
пр-т Вернадского, д. 84, Москва, Российская Федерация,  
yagofarovanadezhda@gmail.com

**Шлыкова Ольга Владимировна,**

Доктор культурологии, профессор,  
Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
пр-т Вернадского, д. 82, Москва, Российская Федерация,  
olgashlykova@yandex.ru

## **Аннотация**

В статье исследуется эффективность государственно-частного партнёрства (ГЧП) для социокультурной трансформации объектов культурного наследия в РФ. Обосновывается роль ГЧП как механизма, объединяющего государство, бизнес и общество для сохранения памятников и их переосмысления. Рассматривается опыт участия предпринимательских структур и общественных организаций. Анализируется модель фонда «Возрождение усадьбы Строганова в Вошьшово» как пример институциональной адаптации в рамках ГЧП с применением интерпретативного анализа. Результаты показывают потенциал государственно-частного партнёрства для сохранения культурной памяти и включения наследия в современные практики.

## **Ключевые слова**

Государственно-частное партнёрство, культурное наследие, охрана культурного наследия, усадебные комплексы, культурная память, общественные организации, фонд, государство, возрождение дворянских усадеб..

Культурное наследие представляет собой не только историческую память, но и сложную семиотическую систему, в которой заключены цен-

ности, смыслы и идентичности, формирующие культурный код общества. В культурологической традиции наследие рассматривается как «память

места» и посредник культурной памяти, через который общество устанавливает связь между прошлым и будущим<sup>1</sup>. В таком контексте объекты наследия выступают не просто как исторические артефакты, но и как текст культуры, требующий интерпретации, восстановления и включения в современные символические практики.

Современная Россия обладает значимым культурным ресурсом, в том числе представленным уникальными усадебными комплексами. Но недостаточность бюджетного финансирования актуализирует поиск новых форм институционального взаимодействия. В этой связи государственно-частное партнерство (ГЧП) является ключевым инструментом социокультурной трансформации, способствующим сохранению, восстановлению и репрезентации новых смыслов культурного наследия в современном контексте. ГЧП в сфере культурного наследия — механизм освоения культурного пространства, направленный на взаимодействие государства, бизнеса и общества для сохранения символических структур прошлого в новом социальном контексте. В случае с усадьбами это позволяет восстанавливать памятники и превращать их в платформы репрезентации исторического опыта, центры креативных индустрий и туристических кластеров.

В последние десятилетия интерес к усадебным комплексам со стороны бизнеса все больше возрастает. Это связано со стремлением к сохранению национальной аутентичности, локальной идентичности и восстановлению культурных моделей, формирующих эмоциональную привязанность к месту. Таким образом, усадьбы становятся полем социокультурной реконструкции и одновременно — объектами символического инвестирования.

Изучив опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в России, автор выделил следующие основные направления его использования в сфере усадебной культуры: создание музейно-образовательных центров, адаптация усадебных комплексов под арт-резиденции и фестивальные площадки, интеграция усадеб в экосистему культурного туризма и событийной экономики.

1 Ассман Я. Культурная память: письмо, память и политическая идентичность в высоких культурах древности / пер. с нем. М.М. Сокольской. — М.: Языки славянской культуры, 2004. 368 с.

Несмотря на перспективы, нормативно-правовая и институциональная база ГЧП в сфере культурного наследия находится в стадии формирования. Предприниматели сталкиваются с рядом структурных барьеров, снижающих эффективность участия в проектах восстановления и ревитализации объектов культурного наследия<sup>2</sup>. В результате исследования выявлен ряд проблемных аспектов, среди которых можно выделить следующие:

- Пролонгированный период окупаемости капиталовложений из-за специфики проектов и отсутствия краткосрочной прибыли, так как ценность актива — в символическом капитале.
- Ограничения в функциональном использовании ОКН, определяемые нормативными требованиями, и сложность согласования проектов адаптации под современные форматы.
- Недостаточная правовая защита имущественных прав инвесторов, подрывающая доверие и мотивацию к долгосрочным культурным стратегиям.

В то же время реализация механизмов ГЧП обладает рядом стратегических преимуществ для государства и региональной экономики. Во-первых, привлечение внебюджетного финансирования снижает нагрузку на бюджет и реструктурирует культурную инфраструктуру. Во-вторых, коммерческие структуры внедряют инновации, повышая доступность ОКН для широкой общественности (цифровая реставрация, иммерсивные форматы). Кроме того, ревитализация архитектурных памятников создает точки символического притяжения, формирующие центры культурного туризма, локальную идентичность и социокультурное разнообразие регионов.

Таким образом, государственно-частное партнерство — это инструмент культурной политики, направленный на создание баланса между

2 Селиванова А.С. Практика государственно-частного партнерства в области адаптации культурного наследия России // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докладов XVI Международной конференции. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. Том 1. С. 96-99.; Daniela Angelina Jelin D.A., Sanja Tišma S., Senki M., Dodig D. Public-private partnership in cultural heritage sector // Transylvanian Review of Administrative Sciences. Romania. 2017, special issue. pp. 74-89.

сохранением памяти и актуальным культурным опытом. В условиях, когда исторические объекты становятся центрами притяжения туристов и локомотивами развития регионов, ГЧП становится важным механизмом переосмысления культурного времени, способствующим пролонгации жизни исторических объектов и превращению культурного наследия в ресурс будущего развития.

### **Международный опыт государственно-частного партнерства в культурной сфере**

Международный опыт в сфере ОКН демонстрирует, что эффективное сохранение объектов культурной значимости невозможно без межсекторального взаимодействия (государство, общественность, частный капитал). Формирование системы международных механизмов, нацеленных на сохранение и восстановление культурного наследия, восходит к периоду после Второй мировой войны, приобретая черты глобальной культурной политики, базирующейся на том, что наследие — инструмент транснациональной идентичности и межкультурного диалога.

Одной из первых таких организаций стал Международный совет по сохранению памятников и достопримечательных мест (ИКОМОС)<sup>3</sup>. Основанный в 1965 году, ИКОМОС впоследствии стал платформой для взаимодействия различных мировых специалистов, которые, руководствуясь обширным научным и практическим опытом, стремятся сохранить и восстановить мировое культурное наследие. Таким образом, ИКОМОС стал одной из первых институций, установивших, что наследие требует научного подхода, междисциплинарного анализа и международной координации.

В ходе анализа международного опыта была выделена группа организаций, обладающих отличительными характеристиками в сфере сохранения и ревитализации культурного и исторического наследия.

#### *INTO*

Международная национальная трастовая организация — пример глобальной сети, транслирующей знания и управленческие модели для

распространения механизмов культурного партнерства (локальные инициативы, поддерживаемые международными структурами). Организация демонстрирует модель локального действия в глобальном контексте, стимулируя появление гибридных форм управления наследием, основанных на культурной чувствительности и институциональной гибкости. Среди их проектов — восстановление исторических зданий в странах Ближнего Востока, Северной и Восточной Африки для создания выставочных пространств и проведения конференции<sup>4</sup>.

#### *Historic Houses («Исторические дома»)*

Ассоциация «Исторические дома» — крупнейшая организация Великобритании (более 1650 частных домов, парков, садов), акцентирующая внимание на частной инициативе в управлении наследием. В данном случае усадьбы функционируют как поля репрезентации культурной памяти, культурные бренды, туробъекты, площадки для социальных практик, способствуя развитию новой символической экономики (ремесло, гастрономия, биоразнообразие)<sup>5</sup>. Среди членов Ассоциации владельцы поместья Хэддон-Холл, которое стало центром творчества и биоразнообразия, где можно познакомиться с ремеслами, музыкальными стилями, меняющимся ландшафтом, и посетить ресторан с сезонными блюдами.

#### *Europa Nostra*

Основанная 29 ноября 1963 года в Париже, эта организация стала крупнейшей панъевропейской сетью по охране культурного наследия, рассматривающая его как ресурс формирования ценностных и идентификационных стратегий на макрорегиональном уровне. Europa Nostra популяризирует идеи устойчивого развития через призму культуры и многогранную роль исторического наследия в формировании социальной вовлеченности, культурного разнообразия и экологической ответственности. Кроме того, она поддерживает передовые практики, локальные и региональные проекты, сотрудничает с ЕС, Советом Европы и ЮНЕСКО, что позволяет эффективно координировать усилия в области охраны культурного наследия и реализовывать масштабные трансграничные проекты.

3 Шальнева Д.А. Формирование системы неправительственных организаций в сфере сохранения всемирного наследия после Второй мировой войны (1945-1970-е гг.) // Культура, философия, политика в социальном опыте 20-21 столетия: материалы VIII Международного Симпозиума молодых ученых. Белгород. 2021. С. 172–176.

4 International National Trusts Organisation (INTO): URL: <https://www.into.org/>.

5 Historic houses: URL: <https://www.historichouses.org/>

Europa Nostra реализует программу «7 памятников, находящихся под угрозой исчезновения», демонстрирующую консолидирующую роль объектов в критическом состоянии и формирующую новую повестку в культурной политике<sup>6</sup>.

Сравнительный анализ международного опыта показывает, что ключевой фактор успешности ГЧП в сфере культурного наследия — интеграция локальных сообществ и признание ценности культурного наследия как источника культурной субъектности. Это ориентир для формирования современной российской модели партнерства в сфере наследия, требующей перехода от охраны как обязанности к наследованию как соучастию.

### Общественные инициативы в развитии усадебной культуры в России

Помимо взаимодействия государства и частного сектора, важную роль в интеграции усадеб в жизнь страны играют социокультурные инициативы. Они демонстрируют смещение акцента с вертикальных моделей управления к горизонтальным сообществам, где значимую роль играют профессионалы, активные граждане, культурные предприниматели, волонтеры, участники локальных инициатив. В таком контексте социокультурные проекты приобретают характер гражданского культурного действия, ориентированного на воссоздание исторического опыта через коллективное осмысление. Для этого на разных государственных уровнях создаются целевые фонды и разрабатываются программы, ориентированные на:

1. Культурно-просветительскую деятельность: формирование в общественном сознании символического капитала посредством СМИ, выставок, фестивалей и интерактивных форматов, благодаря которым культурное наследие воспринимается как актуальный элемент культурной современности. Особое внимание уделяется вовлечению молодежи в со-творчество и со-хранение.

2. Инвестиционную деятельность: разработка инвестиционных проектов, где культурное наследие — ресурс культурной экономики. Таким образом, выстраивается новая модель культурного предпринимательства, где объект культурного

наследия — это платформа для реализации современных культурных форматов.

Формирование общественных организаций по изучению и сохранению усадебного наследия имеет долгую историю. Одним из первых объединений было Общество изучения русской усадьбы (ОИРУ), существовавшее с 1922 по 1930 год и возобновившее деятельность в 1992 году. ОИРУ — научно-гражданская кооперация, уникально сочетающая культурную экспертизу, мемориализацию и академическую поддержку русской усадьбы. С 1994 года издаётся «Русская усадьба» — платформа для создания культурного нарратива, где усадьба — живая модель культурной памяти<sup>7</sup>.

Международный опыт существенно повлиял на формирование общественных объединений в России. Так, на базе ИКОМОС в 1965 году было учреждено Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры (ВООПИиК). Данное общество — пример квазигосударственной формы общественного участия, сочетающей функции охраны и культурного посредничества<sup>8</sup>. ВООПИиК создал в большинстве регионов России специальные органы, что позволило дифференцированно учитывать территориальное и историческое разнообразие усадебного ландшафта<sup>9</sup>.

В качестве примера вклада в изучение и сохранение усадеб следует отметить также деятельность Национального фонда «Возрождение русской усадьбы». В 2005 году он инициировал систематическое обследование усадеб Центральной России<sup>10</sup>. Фонд выступает инициатором разработки экспериментального подхода к наследию как к платформе культурного производства. Преобразование усадебных комплексов в многофункциональные культурно-туристические

6 Боголюбова Н.М., Николаева Ю.В. В поисках эффективной политики охраны культурного наследия: европейский опыт // Евразийский союз ученых. Санкт-Петербург. 2018. №4-7 (49). С. 51-53.

7 Милешина Н.А. Возрождение усадебных традиций российского дворянства в деятельности Общества изучения русской усадьбы // Гуманитарные науки и образование. Саранск. 2011. №2(6). С. 87а-91.

8 Кочетков А. Как люди берегут историю, а история — людей. Самара. 2019. 128 с.

9 Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации: федеральный закон № 73-ФЗ от 25.06.2002 г.: URL: -http://docs.cntd.ru/document/901820936

10 Хотина В.А. Усадебное наследие — пути возрождения // Мир культуры: история и современность: сб. ст. по мат. науч. конф. Курск: Курский государственный университет, 2016. С. 214-220.

и музейные кластеры сопровождается вовлечением местных сообществ, что превращает исторические объекты в социальные институции, воспроизводящие новые формы гражданской солидарности.

В 2015 году Фондом была создана «Ассоциация владельцев исторических усадеб» — первая в России организация, объединившая частных владельцев исторических объектов и включающая уже более 50 усадебных комплексов в 20 регионах России. Это указывает на появление культурно ответственного собственника, осознающего свою миссию в сохранении и развитии ценностей прошлого.

С каждым годом возрастает общественный интерес к теме усадеб и проблемам сохранения и ревитализации культурного наследия. Особый интерес представляет благотворительный фонд «Наследие. Фонд Том Соьер Феста». Фонд учреждён инициативной группой, реализующей проекты по восстановлению исторической городской среды. Проект «Том Соьер Фест» фестивальная форма культурной регенерации, где пространство становится не только объектом восстановления, но и ареной событий, воспроизводящих новые формы локальной идентичности<sup>11</sup>.

Не менее интересным примером является «Центр развития национальной культуры и ремёсел «ПОЛЕ». Это культурно-образовательный кластер, рассматривающий усадьбу как живую культурную экосистему, интегрирующую традиции и инновации. Организация выступает культурным медиатором, создающим условия для развития аутентичной визуальной культуры и прикладного искусства. В оперативном управлении фонда находятся пять объектов, которые являются платформой креативной культурной реконструкции: ревитализация усадебных и производственных объектов в визуальном и смысловом контексте. Такой подход направлен на установление преемственности между наследием и современностью<sup>12</sup>. Проекты в Усадьбе Матренино в Тверской области и в деревне Воробьево — примеры культурных сценариев, предполагающих глубокое встраивание в об-

разовательные, выставочные и художественные форматы.

Значимым механизмом государственной поддержки культурных и креативных проектов в России стал Президентский фонд культурных инициатив (ПФКИ), учреждённый указом Президента Российской Федерации В.В. Путина в 2021 году. Фонд — это современный инструмент культурной политики, ориентированный на создание благоприятной среды для взаимодействия государственных структур, бизнеса и некоммерческих организаций.

Особенность подхода ПФКИ — это поддержка проектов, генерирующих устойчивые формы культурного производства и включающие в себя разнообразные модели партнёрства — от государственного и корпоративного до гражданского и креативного. Подобный подход создает стимулы для межсекторного сотрудничества и условия для самореализации культурных инициатив, при этом активно поощряя частные инвестиции и меценатские формы софинансирования.

Благотворительный фонд В. Потанина, основанный в 1999 году, — один из крупнейших образцов институционализированного частного меценатства в России, направленного на синтез культурного, образовательного и социального потенциалов. Фонд реализует программы, направленные на развитие человеческого капитала, поддержку инноваций и сохранение культурного наследия. В программах фонда усадьбы фигурируют как пространства культурных инноваций, где историческое наследие взаимодействует с современными практиками интерпретации, арт-инсталляциями, цифровыми медиа и творческими экспериментами.

Данные проекты указывают на смену парадигмы, в которой усадьбы могут быть не только объектами реставрации, но и полем культурной интеракции, где прошлое активно переживается, воспроизводится и преобразуется. Негосударственные и частные структуры в этой сфере демонстрируют высокую адаптивность и способность к формированию новых моделей участия и культурной устойчивости.

#### **Фонд «Возрождение усадьбы Строганова в Вошьшово»**

Усадьба Строганова в Вошьшово — это уникальный архитектурный ансамбль, отличающийся эклектичностью стилей — от построек дворцового типа до хозяйственных застроек,

11 Кочетков А. Как люди берегут историю, а история — людей. Самара. 2019. 128 с.

12 Центр развития национальной культуры и ремёсел «ПОЛЕ»: URL: <http://polefoundation.ru/>

связанных с разведением чистокровных лошадей. Такой культурный полиэстетизм обеспечивает гибкость развития усадьбы, позволяя сосуществовать различным эпохам, заимствованиям и современным стилям, тем самым демонстрируя многослойность исторической памяти. Строгановы были открыты новому, поэтому современные технологии могут быть интегрированы в пространство комплекса без ущерба для его исторической концепции<sup>13</sup>.

Усадьба в Вошьшово, в прошлом центр социокультурной активности региона, в начале XXI века столкнулась с деструктивными процессами, утратой аутентичности и физической целостности<sup>14</sup>. Процесс восстановления предполагает многолетнюю программу комплексных научных исследований, направленных на выявление культурной и исторической значимости объекта и разработку проектных решений.

Для этого в 2024 году Научно-Производственным Концерном «КОМПЕНЗ» учрежден Фонд «Возрождение усадьбы Строганова в Вошьшово», членом правления которого стала автор статьи. Основная цель Фонда — культурная реанимация, направленная на физическое восстановление усадьбы, рефлексию утраченного и формирование новых смыслов и нарративов.

Базовым направлением адаптивного использования усадьбы Строганова в Вошьшово станет новый культурный сценарий, в рамках которого наследие выступит как живое медиальное пространство, ориентированное на создание ярких впечатлений. Усадьба будет открыта для иммерсивного взаимодействия, основанного на культурной интерактивности и вовлеченности. При этом сохраняются приверженность традициям, уважение к истории, эстетический вкус и культурная направленность.

Несмотря на начальную стадию проекта по социальной ревитализации усадьбы Вошьшово, уже отмечается рост посещаемости. Для

комфорта посетителей планируется создание визит-центра, стилизованного под оранжерею и птичники, которые традиционно располагались на территории усадьбы. Он станет порогом между прошлым и настоящим, между реконструкцией и инновацией.

Кроме того, совместно с обучающимися Российского государственного художественно-промышленного университета имени С. Г. Строганова Фонд разрабатывает аудиоспектакль, который даст возможность гостям непосредственно погрузиться в его сюжет. Такая медиатизация наследия станет актом перформативной памяти, где место и рассказ сливаются в единый художественный жест.

В долгосрочных планах Фонда — включение усадьбы в современные практики культурной экономики: культурный туризм, событийный менеджмент, художественные резиденции. На текущий момент фонд ориентирован на пошаговую культурную репозицию, основанную на укреплении горизонтальных связей и устойчивых форм культурного планирования. В рамках поддержки проекта была подана заявка в ПФКИ на финансирование аудиоспектакля, а также запросы на участие в конкурсах «Музей 4.0» и «Индустриальный эксперимент» Благотворительного фонда В. Потанина.

В целом, цель проекта заключается не только в воссоздании архитектурного облика усадебного комплекса, создании объектов событийного менеджмента, но и демонстрации потенциала интеграции исторического наследия в современные социокультурные практики. Эти инициативы направлены на создание иммерсивной среды, способствующей осмыслению значимых аспектов бытия за пределами повседневной рутины. Основу позиционирования составляют различные формы взаимодействия, предлагающие гостям возможность представить себя наследниками эпохи Российской Империи и культуры её аристократии, в частности, династии Строгановых.

### Заключение

В условиях глобализации усиливается интерес к сохранению историко-культурного наследия как пространству культурной рефлексии и основе формирования социокультурной памяти. Однако усилий только органов власти недостаточно. Поэтому на первый план выходит сетевая модель взаимодействия, включающая государство, инве-

13 Ягофарова Н. О. Типология усадеб: культурное разнообразие (на примере усадьбы Строгановых в Вошьшово) // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2024. №4 (55). С. 45–56.

14 Ягофарова Н.О. История усадьбы Строгановых в Вошьшово как уникального памятника культурного наследия российской провинции // Культурное наследие России. 2024. №4 (47). С. 99-103.

стором, общество, культурные инициативы и экспертные сообщества.

ГЧП — перспективный механизм для реализации масштабных проектов в усадьбах, трансформирующий наследие из объекта в субъект культурной политики. Анализ международного опыта показывает, что усадебные комплексы способны становиться центрами культурной экономики, локальной идентичности и культурного производства.

Внедрение таких практик в России открывает новые горизонты для сохранения наследия и его интеграции в современную жизнь, в том числе благодаря Президентскому фонду культурных инициатив и благотворительному фонду В. Потанина.

Важным фактором в сохранении и возрождении культурного наследия являются некоммерческие структуры и общественные объединения. Они выполняют роль культурных медиаторов, дополняя деятельность государственных органов, выступают экспертными центрами, мобилизуют волонтеров, осуществляют фандрайзинг, инициируют проекты, формируют новые нарративы, обновляют функции наследия и интегрируют его в современную культурную жизнь.

Фонд "Возрождение усадьбы Строганова в Воышово" представляет собой перспективный пример эффективной реализации принципов государственно-частного партнерства в сфере сохранения и ревитализации объектов культурного наследия. Усадебный комплекс Воышово, благодаря совместным усилиям государственных структур и частных инвесторов, демонстрирует переосмысление историко-культурного объекта как платформы культурной лаборатории, сочетающей элементы реконструкции, образовательной деятельности, перформативных практик и событийного проектирования.

Реализация проекта восстановления усадьбы Воышово является примером отказа от жёсткой музейной фиксации в пользу иммерсивной модели взаимодействия, что позволяет интегрировать его в актуальные социокультурные процессы.

Дальнейшее развитие этой модели и ее тиражирование в других регионах позволит не только сохранить уникальное культурное достояние страны, но и воспитать новые формы гражданского участия, культурной солидарности и символической преемственности, обеспечивая живое будущее исторической памяти.

### Список литературы

1. Ассман Я. Культурная память: письмо, память и политическая идентичность в высоких культурах древности / пер. с нем. М.М. Сокольской. — М. : Языки славянской культуры, 2004. 368 с.
2. Боголюбова Н.М., Николаева Ю.В. В поисках эффективной политики охраны культурного наследия: европейский опыт // Евразийский союз ученых. Санкт-Петербург. 2018. №4–7 (49). С. 51–53.
3. Кочетков А. Как люди берегут историю, а история — людей. Самара. 2019. 128 с.
4. Ливцов В.А., Богатырев Р.А. Сохранение культурного наследия как инновационная сфера перспективного развития регионов России // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). Барнаул. 2019. №2 (20). С. 31–34.
5. Милешина Н.А. Возрождение усадебных традиций российского дворянства в деятельности Общества изучения русской усадьбы // Гуманитарные науки и образование. Саранск. 2011. №2(6). С. 87а-91.
6. Селиванова А.С. Практика государственно-частного партнерства в области адаптации культурного наследия России // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докладов XVI Международной конференции. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2022. Том 1. С. 96–99.
7. Хотина В.А. Усадебное наследие — пути возрождения // Мир культуры: история и современность: сб. ст. по мат. науч. конф. Курск: Курский государственный университет, 2016. С. 214–220.
8. Центр развития национальной культуры и ремёсел «ПОЛЕ»: URL: <http://polefoundation.ru/>
9. Шальнева Д.А. Формирование системы неправительственных организаций в сфере сохранения всемирного наследия после Второй мировой войны (1945–1970-е гг.) // Культура, философия, политика в социальном опыте 20–21 столетия: материалы VIII Международного Симпозиума молодых ученых. Белгород. 2021. С. 172–176.
10. Ягофарова Н. О. Типология усадеб: культурное разнообразие (на примере усадьбы Строгановых в Воышово) // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2024. №4 (55). С. 45–56.

11. Ягофарова Н.О. История усадьбы Стrogановых в Вольшово как уникального памятника культурного наследия российской провинции // Культурное наследие России. 2024. №4 (47). С. 99–103.

12. Daniela Angelina Jelin D.A., Sanja Tіљma S., Senki M., Dodig D. Public-private partnership

in cultural heritage sector // Transylvanian Review of Administrative Sciences. Romania. 2017, special issue. pp. 74–89.

13. Historic houses: URL: <https://www.historichouses.org/>

14. International National Trusts Organisation (INTO): URL: <https://www.into.org/>

## THE POSSIBILITIES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE DEVELOPMENT OF NOBLE ESTATES (BASED ON THE EXAMPLE OF THE “REVIVAL OF THE STROGANOV ESTATE IN VOLYSHOVO” FOUNDATION”)

**Nadezhda O. Yagofarova,**

Postgraduate student, Faculty of Cultural Studies,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation,  
[yagofarovanadezhda@gmail.com](mailto:yagofarovanadezhda@gmail.com)

**Olga V. Shlykova,**

Doctor of Cultural Studies, Professor  
Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration (RANEPA)  
Moscow, Russian Federation  
[olgashlykova@yandex.ru](mailto:olgashlykova@yandex.ru)

### **Abstract**

The article examines the effectiveness of public-private partnerships (PPPs) for the socio-cultural transformation of cultural heritage sites in the Russian Federation. It substantiates the role of PPPs as a mechanism uniting the state, business, and society to preserve monuments and reinterpret them. The experience of participation by entrepreneurial structures and public organizations is considered. The model of the “Revival of the Stroganov Estate in Volyshovo” Foundation is analyzed as an example of institutional adaptation within the framework of PPPs, employing interpretative analysis. The results demonstrate the potential of public-private partnerships for preserving cultural memory and integrating heritage into contemporary practices.

### **Keywords**

Public-Private Partnership, cultural heritage, cultural heritage preservation, estate complexes, cultural memory, public organizations, foundation, state, revival of noble estates.