

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусства»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_ А.В.Макаревич  
« 30 » ноября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Заместитель декана факультета

  
\_\_\_\_\_ А.М.Стельмах  
« 26 » декабря 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),  
направление специальности 1-21 04 01 02 Культурология (прикладная)

Составители:

*А.В.Макаревич*, заведующий кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения, доцент;

*Е.А.Макарова*, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии и социально-культурной деятельности

« 26 » декабря 2022 г., протокол № 5

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

*М.В.Камоцкий*, заведующий кафедрой педагогики и социально-культурной деятельности, кандидат педагогических наук;

*Кафедра* социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний именно А.М.Широкова».

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	7
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	65
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ .....	75
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ .....	80
Хрестоматийный материал.....	81
Учебная программа дисциплины.....	157
Список рекомендуемой литературы.....	170

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### Особенности структурирования и подачи учебного материала.

Основной целью УМК является: систематизация информационного ресурса по изучению социально-культурного проектирования студентами для освоения теоретических основ создания и управления проектами в системе организаций и учреждений культуры на уровне взаимодействия субъектов разных культурных типов, а также для формирования практических навыков планирования, программирования и подготовки социальнокультурных проектов в пространстве современной культуры.

Задачи УМК:

- развитие проектной культуры и проблемной восприимчивости, способности к правильной интерпретации конкретных проявлений культуротворчества в работе с субъектами индустрий в культуре,
- овладение основными понятиями, методиками и технологиями проектной деятельности в процессе изучения ключевых проблем современного социально-культурного проектирования,
- формирование практических навыков социально-культурного проектирования в разных вариантах и видах профессиональной деятельности в сфере культуры.

Особенности структурирования и подачи учебного материала:

УМК включает в себя теоретический и практический компоненты направленные на изучение теоретико-практических возможностей социально-культурного проектирования в разных культурных контекстах. Значительная его часть посвящена характеристике особенностей проектирования, принципам и технологиям управления проектами, многообразию проектных практик в системе социокультурного пространства. Методологической особенностью УМК является направленность обучения на формирование самостоятельности суждений, мировоззренческой позиции с применением методов «погружения», «вхождения» в разные дискурсивные пространства.

В структурном отношении УМК состоит из ряда разделов.

*В Пояснительной записки* обосновывается значение данной дисциплины для подготовки студентов по специальности 1-21 04 01 Культурология, направление специальности, 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализации: 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей, 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социальной и культурной сферы, Менеджмент рекламы;

*Теоретический раздел* включает конспект лекций по дисциплине. Данный конспект отражает основные концептуально-теоретические положения социально-культурного проектирования, разработанные представителями

научных знаний в области прикладной культурологии, социологии культуры, теории социально-культурной деятельности, теории управления, проектного менеджмента, сочетает в себе базовые теоретические знания по социально-культурному проектированию. В представленной структуре лекционного курса отражены концептуально-теоретические основы и технологические аспекты проектирования.

*Раздел хрестоматийных материалов* содержит ряд публикаций, посвященных проектной деятельности в сфере культуры, включая публикации российских и белорусских исследователей. Кроме того, включены разработки преподавательского состава кафедры менеджмента социально-культурной деятельности.

*В практическом разделе* дано описание семинарских и практических занятий по учебной дисциплине, с перечнем вопросов и заданий по соответствующим темам учебной дисциплины, а также тематику докладов и рефератов;

*Раздел контроля знаний* содержит ряд заданий для контролируемой самостоятельной работы, перечень вопросов для самопроверки знаний, требования к экзамену и примерный перечень вопросов к экзамену.

*Вспомогательный раздел* включает учебную программу, ориентированную на подготовку специалистов по осуществлению проектной деятельности в социокультурной сфере, список источников к конспекту лекций, список основной и дополнительной литературы, глоссарий, а также ряд материалов, призванных содействовать обогащению опыта создания и внедрения социально-культурных проектов.

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование» предназначен для реализации требований образовательного стандарта по специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная).

Целью учебно-методического комплекса является сопровождение образовательного процесса, содействие в освоении принципов, функций и методов социально-культурного проектирования, системы организационно-управленческих механизмов создания и внедрения социально-культурных проектов в практику.

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, **во-первых**, тем, что данная технология имеет широкую область применения во многих сферах профессиональной деятельности. **Во-вторых**, владение технологией социально-культурного

проектирования позволяет специалистам более эффективно реализовывать базовые функции, связанные с рекреацией, самореализацией, общением, познанием. ***В-третьих,*** проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве социально-культурной деятельности.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная УМК обеспечивает тесную связь учебной, учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, способствует формированию магистранта как субъекта будущей профессиональной карьеры и инновационной деятельности.

Самостоятельная работа включает выполнение исследовательских и творческих заданий по разработке различных типов и видов социально-культурных проектов.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ. ПРИКЛАДНАЯ КУЛЬТУРОЛОГИЯ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Под прикладной культурологией современные ученые понимают совокупность концепций, методологических принципов, методов и познавательных процедур, ориентированных на применение и получение результатов в различных сферах социальной жизни.

Другими словами, это те отрасли культурологического знания, которые занимаются непосредственной разработкой технологий практической организации и регуляции культурных процессов в обществе. В конце XX века появляются работы предопределившие направление формирования прикладной культурологии уже как самостоятельной научной области и социальной практики в отечественной культурологии.

Сложившееся противоречие между объективной потребностью и необходимостью использовать прикладную культурологию как средство решения непреложных задач вовлечения людей в мир культуры и неразработанностью ее методологических и методических основ обусловило целесообразность осуществить отраженное в предлагаемой читателям монографии комплексное теоретико-эмпирическое исследование цель которого - определить сущность прикладной культурологии как области научного знания и социальной практики.

Из этой цели вытекают задачи:

1. Выявить функции прикладной культурологии; ее объект, предмет, целевые установки, области научного знания, ведущие сферы реализации, место в системе наук.
2. Раскрыть технологию формирования личности как субъекта культуры, механизм усвоения культуры, основные стадии, ведущие сферы и методики формирования культуры личности.
3. Обосновать пути реализации культуросозидающего потенциала ведущих областей жизнедеятельности человека (профессионально-трудовой сферы, системы образования, досуга).
4. Определить специфику культуроохранительной, культурно-просветительной и культуротворческой деятельности социально-культурных институтов.

5. Разработать основы профиограммы специалиста социально-культурной деятельности и системы его формирования.

Объектом анализа стали отдельные индивиды, социальные общности и социально-культурные институты в процессе их преобразования из объектов воздействия в субъекты культуры. Предметом - процесс формирования культурной среды; технология изучения, удовлетворения и дальнейшего развития духовных интересов и потребностей людей; методика вовлечения личности или социальной общности в мир культуры, в социально-культурное творчество.

Изучение истории и теории вопроса позволило сформулировать предположение, основанное на том, что самого факта социального и научно технического прогресса и предоставления широких свобод во всех формах духовной жизни для торжества гуманистически ориентированного информационного общества явно недостаточно.

В дополнение к этому необходима нравственно-мотивированная, научно обоснованная и методически инструментованная культурная политика, которая, как минимум, призвана обеспечить:

- создание соответствующей требованиям цивилизации XXI века инфраструктуры общественно-культурной деятельности;
- подготовку специалистов, способных возглавить процесс создания, освоения, сохранения, распространения и дальнейшего обогащения ценностей отечественной и мировой культуры;
- формирование у всех групп населения, и в первую очередь молодежи, высоких духовно-эстетических потребностей и способов их эффективного удовлетворения;
- разработку и внедрение социально-педагогического механизма инкультурации личности, ее вовлечения в различные формы культурного творчества.

Решить эти задачи, опираясь на культурологию, социальную педагогику, социальную психологию, экономическую и правовую основы социально-культурной сферы и другие науки призвано такое активно развивающееся направление духовной жизни, как организация социально-культурной деятельности.

Ведущей, стержневой областью научного знания, обеспечивающей методологическое, методическое и организационное осмысление сути, природы и источников функционирования социально-культурной сферы может и должна стать прикладная культурология, которая раскрывает механизм реализации

нравственно-эстетического потенциала культуры, обосновывает технологию вовлечения людей в процессе освоения ценностей мировой и отечественной культуры и различные формы социально-культурного творчества.

Прикладная культурология - это мостик между культурой как интегральным явлением духовной жизни и конкретным человеком, включенным в социально-культурную деятельность. Если государство и общество, а в еще большей мере наука и практика осознают это - он будет укрепляться, обрастая новыми методиками максимального развития творческого потенциала личности, стимулирования последовательного и активного проявления ее самобытности, индивидуальных способностей

Современная культурология, выступая как системообразующий фактор, как методологическая основа постижения культуры, как базис профессиональных компетенций, способствует формированию определенной системы методик и технологий, которые раскрывают механизм включения человека в мир культуры. Содержанием этого процесса является социально-культурная деятельность.

Анализ модели социокультурного управления периода демократических преобразований показывает, что государство в лице органов управления культурой не отошло от прежних схем культурной политики, основанной на утопических цифрах и других аналогичных показателях планирования культуры, от ведомственной парадигмы, представляющей культуру как "отраслевую" систему.

Оптимальная модель управления социокультурной деятельностью не должна обходить стороной содержание самой культуры, состав ее ценностей, недостаточно только констатировать и признавать "множественность культур", но при этом объявлять о неспособности обеспечить развитие и поддержку этой "множественности", оставив вне своего внимания традиционные аспекты культуры и не делая приоритетным то, что полезно для становления отечественной многонациональной культуры,

Оптимальная модель культурной политики не может допускать упрощенный подход к содержанию культуры, сводя ее только к указанию в особенности отраслевых категориях: набора регуляторов для сферы искусства, образования, фондов наследия, воспитания; взаимодействия федеральных, региональных и локальных управленческих структур; законодательных и финансовых регуляторов; процедурах разработки концепций, программ, программных технологий.

Такой подход можно назвать инструментальным (технологическим), но он не должен доминировать над содержательной стороной социокультурной

деятельности, ее ценностными ориентациями. Роль государства в области культуры должна основываться, в первую очередь, на признании множественности субъектов культурной политике. Необходимо создание системы коллективных субъектов развития культуры, внутри которой сложились бы условия согласованного взаимодействия на основе партнерских отношений, включающей представителей разных формирований, творческих работников, потенциальных спонсоров, учреждения культуры.

Это позволит перейти от вертикально-линейных принципов руководства культурой принципам саморазвития.

Новая управленческая философия может быть основано на отношениях в сфере культуры как к "открытой системе", ее успешное развитие во многом будет зависеть от способности адаптироваться в новой социально-экономической ситуации.

В этих условиях учреждения и системы управления отрасли должны быть нацелены на выявление новых проблем и выработку новых решений. Открытость культуры предполагает наличие социокультурных ориентиров выбора направлений культурного развития общества.

Развитие культуры и духовное обновление общества будет носить научно обоснованный характер при наличии: долгосрочных проектов и прогнозов основных тенденций культурных процессов; условий для развития саморегулирования условий для развития саморегулируемых систем культурных институтов; системы государственных гарантий защиты сферы культуры и работников учреждений культуры от негативных воздействий рыночных отношений; технической оснащенности отрасли.

Обновление функций управления, переход к "партнерским" отношениям, проектирование ситуаций тесного взаимодействия предопределяется "многоукладной" культуры, разнообразием и равноправием субъектов культурной

Комплекс культурологических знаний используется в различных сферах человеческой деятельности. Человеческое общество можно рассматривать как социокультурную систему, в которой проявляются разнообразные формы активности, называемые социокультурной практикой. Данная практика регулируется различными, в том числе и культурологическими моделями знаниями.

На протяжении последних двадцати лет в науке и практике специалисты культурно-досуговой деятельности вслед за представителями педагогической мысли активно используют в своем профессиональном лексиконе такие понятия как «проект», «программы», «проектные технологии», акцентируя внимание на

том, что досуговая деятельность во всем многообразии ее направлений и форм организации осуществляется в проектной среде.

Связано это, прежде всего с тем, что проектность в личностном и социальном контекстах характеризует одну из актуальных черт современного мышления и выступает один из важнейших типологических признаков современной культуры во всех ее основных направлениях, связанных, в первую очередь, с художественно-творческой деятельностью человека.

Любая современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации к изменяющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые преобразования, подстраиваться под внешние условия. Справляться с этой задачей позволяет проектная деятельность.

Очевидно также и то, что современная социокультурная ситуация со всей очевидностью выдвигает в качестве наиболее актуальной проблему наполнения деятельности учреждений культуры новыми проектно-программными методиками и технологиями.

Одной из основополагающих характеристик **"человека культурного"** является его способность к проективной деятельности, т.е. продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе **"модели потребного будущего"**.

Проективность, как отмечает А. Марков, характерна для всех культурных форм и сфер человеческого бытия – научного и художественного творчества, управления, социальной коммуникации и т.д. Человек, имея уникальную способность к символизации мира, оперируя абстрактными понятиями, обращается к невидимому прошлому и воссоздает его, выстраивает модели оптимального будущего. В рамках философских систем осуществляется рациональное конструирование моделей мира и человека.

Эта способность задается самой сущностью культуры, которая, прежде всего совокупность "проектных" (т.е. идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира — природы, общества, самого человека. (Марков А.П. и Бирженюк Г.М.)

**Проектность** в личностном и социальном контекстах характеризует одну из актуальных черт современного мышления и выступает один из важнейших типологических признаков современной культуры во всех ее основных

направлениях, связанных, в первую очередь, с художественно-творческой деятельностью человека.

Смысл культурной деятельности заключается в «культивировании» всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за пределы в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира.

Проектная деятельность относится к разряду инновационной, творческой деятельности, ибо она предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующих технологий.

Особое место в системе специализированных технологий занимает социокультурное проектирование, которое является основой целого ряда профессий социальной, сервисной, педагогической и культурологической направленности.

Смысл культурной деятельности заключается в ее «улучшающем» характере, в «культивировании» всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за свои пределы в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира. В процессе производства (и освоения, потребления) «предмета культуры» человек рефлектирует относительно его совершенных, идеальных форм – идеальной структуры художественного продукта, идеальных форм социального устройства, идеальных отношений между людьми и т. д.» [Г.М. Бирженюк и А.П. Марков].

Исследования показывают, что внедрение проектной деятельности в социокультурную практику содействует поддержке локальной культурной активности, привлечению внимания к актуальным проблемам социально-культурного развития; согласованию коммуникативных потоков и адресному обращению к различным социальным, возрастным, профессиональным, этническим целевым группам; созданию благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством активизации саморегуляции и креативной среды.

Самое непосредственное применение проектных технологий арт-менеджмента проявляется в деятельности учреждений культуры. Белорусские исследователи отмечают, что в деятельности музеев [61, с. 169-171], библиотек [61, с. 181] и клубных учреждений [61 с.208-211], выявляется полихудожественный подход в освоении технологий арт-менеджмента, в целом, возрастает значение художественного проектирования.

В структуре деятельности каждого из типов учреждений культуры выделяются культурные действия и операции как основные составляющие деятельности.

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, тем, что данная технология позволит специалистам более эффективно осуществлять профессиональные функции, обеспечит их конкурентоспособность на рынке труда. Проекты могут быть направлены на художественно-творческую и социально-психологическую адаптацию и реабилитацию, духовную и физическую реабилитацию, профессиональную ориентацию и реабилитацию.

В последние годы в деятельности учреждений культуры и искусства широкое распространение получили новые формы культурной деятельности, как проекты. Они возникают и как самостоятельные направления деятельности по сохранению и развитию отдельных отраслей или учреждений культуры, и как некий творческий замысел, выраженный в конкретной художественной форме. Широко применяется понятие «проект» или «творческий проект».

Проект сегодня рассматривается, как план, нацеленный на преобразование и как предварительная модель одной из форм социально-культурной деятельности по реализации разработанной концепции, а также является обязательным компонентом профессиональной деятельности творческой команды проект-менеджера, продюсера, арт-менеджера, коллектива учреждения культуры, министерства или инициативы частного лица[6, с. 87].

Справедливо утверждение белорусских ученых О.А. Галкина и И.Г. Голубевой, что «инновационные подходы к развитию сферы культуры, активизация проектной деятельности связаны с происходящими как в мире, так и в Республике Беларусь социальными изменениями, которые влекут за собой пересмотр представлений о роли культуры в государстве и в обществе» (Культура Беларуси : 20 лет развития (1991—2011) : монография).

Не вызывает сомнения, что более активное внедрение проектных технологий в структуру деятельности учреждений культуры отвечает насущным задачам социально-экономического развития нашего общества, при которых возникает необходимость комплексного финансирования культуры, где одним из механизмов выступает государственно-частное партнерство.

## **ТЕМА 2. СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Хотя различные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а процесс управления и координации называется проектным менеджментом.

Другими словами, проектом называют действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то продукта или услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени началом планирования и временем подведения итогов.

Проект – уникальная деятельность, предполагающая координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений [18];

– это что-либо, что задумывается или планируется, это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.

«Временное» означает, что у любого проекта есть начало и завершение, когда достигаются поставленные цели либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальные» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг [20]. Также существует определение:

– ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможным ограничением расходования средств и ресурсов и со специфической организацией.

Рыночная экономика заставляет пересмотреть содержание системы дисциплин, занимающихся экономикой, планированием, организацией и управлением. Массовый рост масштабов проектов, изменение критериев их эффективности потребовали не просто повышения уровня специализации управленческой деятельности, но и разработки новых методов планирования, контроля сроков исполнения и организации взаимодействия участников проекта.

Встречается утверждение, что «впервые понятие «проектная деятельность» стало использоваться в середине XIX века...».

Однако, по утверждению Чернышева «понятие «проектной деятельности» (а не сам термин) появилось одновременно с необходимостью создания проектов в условиях разделения труда (особенно в области архитектуры и техники). Изначально проекты представляли собой совокупность графических (рисунки, эскизы, чертежи) и объемных (макеты) моделей будущего объекта. Поскольку чертежи (в том виде, как мы их знаем сегодня) стали использоваться еще в XVII веке, то, вероятнее всего, и понятие проектной деятельности стало использоваться задолго до XIX века. Например, в литературе упоминается о сохранившихся проектных листах, датированных XVIII веком [18, с. 50].

В основе методов управления проектами лежат методики сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов в США. Так, известно, что в 1956 году М. Уолкер из фирмы «Дюпон», исследуя возможности более эффективного использования принадлежащей фирме вычислительной машины Univac, объединил свои усилия с Д.Келли из группы планирования капитального строительства фирмы Ремингтон Рэнд. Они попытались использовать ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы «Дюпон».

В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Первоначально он был назван методом Уолкера-Келли, а позже получил название Метода Критического Пути – МКП (или CPM - CriticalPathMethod).

Параллельно и независимо в военно – морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (ProgramEvaluationandReviewTechnique). Данный метод был разработан корпорацией "Локхид" и консалтинговой фирмой "Буз, Аллен энд Гамильтон" для реализации проекта разработки ракетной системы "Поларис", объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоявшего из 60 тысяч операций.

Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока.

Историю развития управления проектами следует отнести к 30-50-м годам XX ст. – зарождение управления проектами (связаны с разработкой

специальных методов координации инжиниринга крупных проектов авиационных и нефтегазовых фирм в США). В 60-е годы начали развиваться методы сетевого планирования (разрабатываются методы и средства оптимизации стоимости, распределение и планирование ресурсов, разрабатывается пакет программ, как система для управления проектами, создаются первые системы контроля проектов на основе сетевой техники). В 70-е годы получил развитие системный подход к управлению проектами (в этот период разрабатываются методы управления конфликтами (1977), проблемы руководителя проекта и команды проекта (1971), организационные структуры управления проектами(1977-1979)). В 80-е годы управление проектами сформировалось как сфера профессиональной деятельности. В 90-е годы сложились современные системы управления проектами, началась подготовка специалистов в области управления проектами [1, с. 34].

Таким образом, современные концепции управления проектами сформировались в середине 50-х годов в США и уже в 60-х годах получили развитие на Западе. К этому же времени относится проникновение идеологии управления проектами в Россию.

Американский институт проектного управления дает определение: «Проект - временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Реализация проекта – совокупность разнообразных действий, направленных на выполнение целей проекта».

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Проектирование – это мероприятия по составлению и разработке начинания от возникновения концепции до воплощения ее в реальность. Для воплощения идеи в жизнь составляется план, который представляет собой сценарий всех последующих действий с разбивкой по временным отрезкам и осуществляемым процессам.

Сам термин **проект** латинского происхождения, *projectus* и в переводе означает “брошенный вперед”, а объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, возможность предусмотреть его состояние в будущем. Процессы могут проводиться как параллельно, независимо друг от друга, так и в тесной взаимосвязи.

Проектирование – это процесс разработки, составления проекта. Проект – это разовая работа, имеющая определенные начальную и конечную точки.

Проект – это проблема, для которой создан график решения. Проект – это временное усилие, предпринятое, чтобы создать уникальный продукт или услугу.

Отличительные характеристики проекта:

во -первых, направленностью на достижение цели;

во- вторых, проект состоит из взаимосвязанных действий;

в -третьих, проект всегда уникален;

в - четвертых, проект имеет ряд ограничений, например, по времени, средствам, ресурсам и т. п.

Проект – это ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и со специфической профессиональной организацией.

Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени. Для того чтобы проект был удачным, у него должна быть четко определенная цель. При описании цели проекта должны найти отражение в четкой однозначно интерпретируемой форме результаты проекта, сроки его начала и окончания, стоимость порядок изменения цели, иерархия зависимых целей.

Описание целей проекта является основой для дальнейшей работы над проектом. Поскольку поиск целей и определение результатов – процесс творческий, то здесь не существует строго регламентированных подходов. Нахождение цели и результатов проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке его концепции. После формулирования цели проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов достижения цели и результатов проекта.

❖ **Проект**– это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели.

Термин «проектирование» (от лат. «projectus» - брошенный вперед. Проект как особая форма организации культурной деятельности, позволяющая привлекать альтернативные ресурсы, производить децентрализованные культурные действия, поддерживать партнерство государственных структур и неправительственных организаций, выступает эффективной современной моделью управления в сфере культуры. С помощью проектно-ориентированного подхода можно добиться необходимого сочетания традиционных и

инновационных начал в отечественной культуре, роста культурного многообразия.

Проект – это некое новое временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов, где «временно» означает то, что у проекта есть начало и конец. Проектом называются действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом подведения итогов». Социальный проект – это модель желаемого состояния некоторой социальной системы.

Объект управления, который можно представить в виде проекта (от лат. *projectus* — выступающий, выдающийся вперед), отличает возможность его перспективного развертывания, то есть, возможность предусмотреть его состояние в будущем.

В самом общем смысле проект представляет ограниченное в пространстве и во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов. Проект – всегда объект управленческой деятельности, имеющий всегда свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы.

Управления проектами стало общепризнанной методологией осуществления проектов и превратилось в неотъемлемую часть цивилизованного предпринимательства и общечеловеческой культуры, став профессиональной областью знаний и деятельности.

Проектный менеджмент появился как новое направление управленческой деятельности и требует материальных и трудовых ресурсов, организационного, экономического и правового обеспечения по реализации творческого замысла проекта. Таким образом, проектный менеджмент направлен на получение эффективного результата от конкретного проекта в определенных условиях, в определенный срок. Этот результат оценивается по творческим и экономическим показателям и обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.

Проект - это система, которая складывается из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.[7, с. 21]

- ❖ В самом общем смысле **проект** представляет ограниченное в пространстве и во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов.
- ❖ **Проект** — всегда объект управленческой деятельности, имеющий всегда свои цели и задачи, материальные, информационные и человеческие ресурсы.

Именно в силу исторической и общественной необходимости, за последние 40 лет, «Управление проектами» сформировалось в самостоятельную профессиональную область деятельности, а также комплексную дисциплину, позволяющую осуществлять проекты разных типов и масштабов при помощи специально разработанных и подтвержденных опытом методов и средств [1, с. 31].

Исследователи признают, что теоретические основы проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: *объектно-ориентированного, проблемно-ориентированного, субъектно-ориентированного*. Все эти подходы конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и индивида.

Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование позволяет:

1. разрабатывать модель "должного" в соответствии с наличными ресурсами;
2. соотносить проблему с общим способом ее решения, допуская альтернативные пути и средства достижения цели;
3. задавать более обоснованные временные рамки решения проблемы, обусловленные характеристиками проблемной ситуации.

Применение проектных методов является одним из элементов перехода организаций к современным структурам управления, самоуправляемым командам, саморегулирующимся организационным структурам и другим новым управленческим решениям.

Использование проектного менеджмента дает возможность:

- ✓ реально определять приоритетные направления своей деятельности облекать их в форму цельных программ и проектов,
- ✓ четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты,
- ✓ формулировать критерии успешности выполнения проектов,

- ✓ осознанно учитывать возможные риски,
- ✓ оптимизировать использование ресурсов организации

**Проект** – это совокупность положений, сформулированных позиций и документов (таблиц, расчетов, чертежей и др.) для осуществления какого-либо завершённого цикла продуктивной деятельности: отдельного человека, коллектива, организации, предприятия или совместной деятельности многих организаций и предприятий.

- ❖ С точки зрения теории **проектом называются** действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом подведения итогов (С. В. Готин и В. П. Калоша.)
- ❖ Во всех определениях четко просматриваются особенности **проекта как объекта управления**, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а процесс управления и координации называется **проектным менеджментом**.

**Социально-культурное проектирование** – это целенаправленно организуемый процесс социокультурной коммуникации субъектов, ориентированный на совместное конструирование способов и образцов решения, значимых для личности и общества проблем.

Сущность проектирования заключается в производстве желаемой и предназначенной к осуществлению модели будущего объекта: социальной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, учреждения, организации или социального института.

*Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социально-культурного проектирования.*

**Социокультурное проектирование** — это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

В теории управления проектами различают следующие виды процессов как:

- процессы *инициации* (принятие решения в начале выполнения проекта);
- процессы *планирования* (определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения);
- процессы *исполнения* (координация людей и других ресурсов для выполнения плана);
- процессы *управления и контроля* (мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий, их согласование и применение);
- процессы *завершения* (формализация выполнения проекта или фазы и подведение их к упорядоченному итогу)

**Проектная деятельность** обладает неисчерпаемым потенциалом в силу того, что базируется на активности, добровольности, креативности, и сочетает эмоциональный и рациональный компоненты.

Более распространенным является определение «культурного продукта» – как результата творческой деятельности, который является предметом авторского права, содержит символическую значимость, представляет собой культурную ценность и адресован потребительским интересам.

### **ТЕМА 3. ТИПОЛОГИЯ ПРОЕКТОВ И МНОГООБРАЗИЕ СФЕР ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям. Здесь рассматриваются лишь наиболее распространенные ее варианты:

По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют типы проектов:

1. Технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).
2. Организационный (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т.д.).
3. Экономический (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т.д.).
4. Организационные;
5. Социальный (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).
6. Смешанный (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, - к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т.д.).

По характеру предметной области выделяют виды проектов:

- проекты исследования и развития;
- инновационные проекты (к ним относятся любые типы проектов, где главная цель – разработка и применение инноваций: новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие различных систем: технических, экономических, производственных, социальных и др.);
- инвестиционные проекты (к ним обычно относят проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, которые требуют вложения инвестиций);
- комбинированные проекты (комбинация различных видов проектов).

Классификация по размерности

- Монопроекты - отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты). монопроект – отдельный проект различного типа, вида и масштаба;
- Мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления).
- Мегапроект - целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т.д.).

#### Классификация по величине бюджета проекта

В американской практике существует деление проектов по величине бюджета:

1. Малые проекты - капиталовложения до \$10-15 млн.; трудозатраты 40-50 тыс. человеко-часов. Примеры: опытно - промышленные установки, небольшие промышленные предприятия, модернизация действующих производств.
2. Мегапроекты - целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем. Отличительные черты: капиталовложения - от \$ 1 млрд. и более, нетрадиционные формы финансирования (акционерные, смешанные) - обычно консорциум фирм, трудоемкость - 2 млн. человеко-часов - на проектирование, 15- 20 млн. человеко-часов - на строительство, 5 -7 и более лет - срок реализации.

#### Классификация по предметной области проекта

1. Инвестиционный - главная цель - создание или реновация основных фондов организаций, требующие вложения инвестиций.
2. Инновационный - главная цель - разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций.
3. Научно – исследовательский.
4. Учебно - образовательный.
5. Смешанный.

Продолжительность периода осуществления проекта:

- краткосрочные (1 год до 3 лет),
- среднесрочные (от 3 до 5 лет),
- долгосрочные (свыше 5 лет);

Классификация по степени новизны проекта

1. Регулярно выполняемые проекты.
2. Проекты, выполняемые время от времени.
3. Принципиально новые проекты.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, содержанию предметной области, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п.

По основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют типы проектов: социальные; экономические; организационные; технические; смешанные проекты.

По характеру предметной области выделяют виды проектов:

- проекты исследования и развития;
- инновационные проекты (к ним относятся любые типы проектов, где главная цель – разработка и применение инноваций: новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие различных систем: технических, экономических, производственных, социальных и др.);
- инвестиционные проекты (к ним обычно относят проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, которые требуют вложения инвестиций);
- комбинированные проекты (комбинация различных видов проектов).

По уровню сложности проекты подразделяются на:

простые, сложные, очень сложные.

Размеры самого проекта по количеству участников и степени влияния проекта на окружающий мир:

мелкие, средние, крупные, очень крупные;

Это разделение проектов весьма условное. Можно рассматривать масштабы проектов в более конкретной форме – межгосударственные и государственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, ведомственные, корпоративные.

*Все виды проектов классифицируются по трем признакам, каждый из которых дает представление об определенной грани, или стороне проекта:*

1. По объему трудовых (трудоемкость), финансовых (стоимость), материальных (материалоемкость) затрат следуют виды проектов:

- малый проект и мегапроект (в том числе международный, межгосударственный, федеральный, региональный, отраслевой, межотраслевой, местный) [5;83]

2. По содержательному признаку разделяются на: маркетинговый; рекламный; инвестиционный; социальный; комплексный и др.

3. По срокам реализации социально-культурные проекты подразделяют на: краткосрочный; среднесрочный; долгосрочный [5;83].

Общая логика разработки проектов в социально-культурной сфере выглядит следующим образом(по разделам):



Вместе с бурными изменениями в экономической жизни нашей страны меняются и наши устоявшиеся понятия, и привычные представления. Так, раньше слово "проект" долгое время монополично использовалось инженерами, и было связано с представлением о комплекте технической и сметной документации для строительства или новых технических разработок.

Таким образом, теперь же понятие проект используется и финансистами, экономистами, политиками, учеными, предпринимателями, которые задумывают и воплощают в жизнь намерения с заранее установленными целями, требованиями к срокам, стоимости, риску и качеству ожидаемых результатов [11, с. 5].

Комбинация различных способов проектирования в соотношении с теми или иными составляющими объектной области дает нам множество вариантов проектной деятельности — в виде *специализированных технологий*. Например, синтез художественного и технического проектирования рождает технологию дизайна; соединение различных элементов социального, духовно-ценностного и педагогического проектирования — идеологию и т.д.

Можно рассматривать масштабы проектов в более конкретной форме:

межгосударственные  
государственные,  
международные,  
национальные,  
межрегиональные  
региональные,  
межотраслевые  
отраслевые,  
ведомственные,  
корпоративные.

По объекту проектирование может быть:

*социальным* (создание моделей общественных явлений, социальных институтов, новых форм социального устройства и общественной жизни, разработка систем управления, законов и т.д.);

*педагогическим* (создание моделей и образов идеального человека в рамках этических и педагогических систем, самопроектирование личностью своего развития);

· *инженерным* (проектирование “второй природы” из материала “первой”) и др.

**Социально-культурные проекты** могут быть направлены на художественно-творческую и социально-психологическую адаптацию и реабилитацию, духовное и физическое развитие личности, удовлетворение культурных потребностей различных категорий населения.

Проектные технологии в сфере культурно-досуговой деятельности

Социально-культурная деятельность, прямо или косвенно связанная с реализацией отдельных проектов и программ, проведением тех или иных акций и мероприятий, в конечном счете, направлена на решение (или оптимизацию) проблем, характерных для конкретного лица, общественной группы, территории, определенной области культуры, образования, искусства, досуга.

Осуществление любого проекта требует привлечения ресурсов: исполнительских (рабочая сила), материальных (деньги, техника) и т. д. При его реализации внешние условия и требования к конечному результату могут различаться, потому для нового продукта или услуги потребуются создание нового проекта.

В культурно-досуговой сфере проект – художественно-творческая продукция, направленная на развитие художественного вкуса публики, обеспечение эстетического отдыха, культурного общения. Следует отметить, что способность к проектированию является одним из факторов, определяющих успешность и эффективность профессиональной деятельности специалистов сферы досуга.

Проектом называются действия, «направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом, подведения итогов.

Проектирование – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей; с другой – это целенаправленно организуемый процесс социокультурной коммуникации субъектов, ориентированный на совместное конструирование способов и образцов решения значимых для личности и общества проблем.

Сущность проектирования заключается в производстве желаемой и предназначенной к осуществлению модели будущего объекта: социальной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, учреждения, социального института.

Российские исследователи выделяют следующие виды проектов:

- средовое проектирование (дизайн, архитектура);
- проектирование воспитательных и педагогических программ (социально-педагогических, адаптационных, реабилитационных и др.);
- проектирование культурно-досуговых услуг;
- сценарное проектирование (проектное обоснование различных мероприятий и акций, пресс-конференций, презентаций, дискуссий, диспутов, шоу-программ и т.д.);
- художественно-экспозиционное проектирование (в музейном деле

проектирование новых культурных парадигм, моделей нового осмысления и отношения к предметам и явлениям прошлого, а по существу – проецирование прошлого и его трансляция посредством выставок, экспозиций в настоящее и будущее);

➤ организационное проектирование (функционально-содержательное обоснование моделей социально-культурных учреждений и институтов, разработка новых организационно-управленческих структур, различных общественных объединений).

Социально-культурное проектирование – это также научно-практическая деятельность, связанная с разработкой и реализацией технологически обеспеченных вариантов решения актуальных и перспективных проблем социально-культурной сферы. Социально-культурное проектирование является необходимым звеном в цепи «прогноз – программа – проект – план».

Следует согласиться с утверждениями А.Д. Жаркова, определяющего пути совершенствования технологий культурно-досуговой деятельности через принятие следующих мер:

➤ соединение содержания с реальной действительностью, правдивый ее показ в информационно-просветительной, художественно-публицистической, образно-наглядной и культурно-развлекательной программах;

➤ четкое осознание специфики этих направлений культурно-досуговой деятельности, поиск новаторских, активных форм и методов должен происходить в соответствии с ценностями нового исторического периода;

➤ концентрация в учреждениях культуры разнообразных видов предметной деятельности, в которых ставятся и реализуются цели в зависимости от социально значимых потребностей и интересов людей;

➤ использование возможностей учреждения культуры для активного изучения, удовлетворения и формирования потребностей и интересов населения, обеспечение на этой основе условий для возникновения новых общественно полезных потребностей;

➤ координация усилий и поиски новых способов связи учреждений культуры с общественными организациями, общеобразовательными школами, училищами культуры, высшими учебными заведениями, творческими союзами и др. [2].

Сегодня в сфере культуры, по мнению Г. Аванесовой, наиболее часто разрабатываются и внедряются проекты:

✓ связанные с созданием аудиовизуальных продуктов (кинематограф, телевидение, радио); связанные с рекреацией человека; художественно-дизайнерские; сценические (театральное, эстрадное и цирковое искусство); полиграфические; реставрационные (охрана историко-культурного наследия); экспериментальные.

При разработке, например, этнопроектов учитываются:

- традиционная народная (этническая) культура;
- ценности и идеалы этноса в структуре этнического самосознания;
- этническое самосознание и этнический характер;
- факторы формирования этнических общностей;
- основные задачи государственной политики в сфере сохранения и развития традиционной народной культуры;
- формы государственной поддержки сохранения и развития традиционной народной культуры;
- роль традиционной народной культуры в региональной политике;
- законодательное обеспечения развития традиционной народной культуры;
- формы финансового обеспечения развития традиционной народной культуры;
- проблемные аспекты кадрового обеспечения этнокультурной деятельности социально-культурных институтов;
- педагогические технологии в сфере проектирования этнокультурной деятельности;
- варианты государственного участия в этнокультурном проектировании;
- специфика этнокультурного проектирования в социально-культурных учреждениях;
- особенности этнокультурного проектирования в образовательных учреждениях.

**Социально-культурный интернет-проект** представляет собой совокупность мероприятий, реализовываемых в онлайн-среде, ориентированных на определенный тип интернет-аудитории и направленных на улучшение социокультурной ситуации путем сохранения, развития материальных или духовных ценностей либо выработку новых ценностных ориентаций.

## **ТЕМА 4 . СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ВИД НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ**

Социально-культурное проектирование – это научно-практическая деятельность, связанная с разработкой и реализацией технологически обеспеченных вариантов решения актуальных и перспективных проблем социально-культурной сферы. Социально-культурное проектирование является необходимым звеном в цепи «прогноз – программа – проект – план» (*М. Ариарский*).

Социально-культурное проектирование — это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей. С другой стороны, это целенаправленно организуемый процесс социокультурной коммуникации субъектов, ориентируемый на совместное конструирование способов и образцов решения значимых для личности и общества проблем [9;9-10].

Социально-культурное проектирование — это технология решения проблем в условиях максимальной неопределенности задач и вариативности их возможных решений.[9;12]

Сущность социально-культурного проектирования как научной деятельности заключается в производстве необходимой, предназначенной к осуществлению, модели будущего объекта, социальной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, социального института, учреждения.[1;5]

Социально-культурный проект представляет собой целевой блок, который реализуется через систему практических мероприятий. То есть проект – это поставленная цель с требуемыми задачами, которые необходимо достичь, используя определенные средства[3;9-14].

Основной целью социально-культурного проектирования как практической деятельности является создание условий, стимулирующих культурную деятельность индивидов, социальных категорий и групп населения, а также приведение культурной инфраструктуры в нормативное и

функционально-содержательное соответствие тем задачам, которые возникают в связи с наиболее острыми культурными, социальными и личностными проблемами [1;7-8].

Проект также понимается как система:

- формулирование проектных целей;
- разработка и утверждение соответствующих документов – программ, планов, расчетов, смет и др.

расчет необходимых ресурсов – материальных, финансовых, трудовых, временных

управление прохождения проекта по достижению поставленных целей [5;83].

Проект является и средством сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам.

Проект может существовать в двух формах:

а) как составная часть программы, представляющая собой форму конкретизации и содержательного наполнения приоритетных направлений развития социокультурной жизни территории;

б) как самостоятельный вариант решения локальной проблемы, адресованный конкретной аудитории [9;10-11].

И в первом и во втором случае проект — это как бы локальная программа, ориентированная на преодоление или профилактику различного рода проблем путем содержательных и структурных изменений в социокультурной среде и в основных сферах жизнедеятельности личности, создания условий успешной самореализации человека за счет оптимизации его образа жизни, форм и способов его взаимодействия со средой [9;11].

Влюбой сфере современной деятельности, включая менеджмент, **проектирование** – творческое усилие, направленное на получение нового, экстраординарного духовно-материального результата в виде технологии, модели, произведения-продукта, услуги (И.В.Морозов).

## ТЕМА. СТРУКТУРА ЗАМЫСЛА ПРОЕКТА

- Содержание проблем (ВЫДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ И ЦЕЛЬ)
- Аудитория проекта
- Сфера проблематики
- Цели и задачи, которые необходимо решить в рамках проекта
- Идея проекта (обоснование замысла)
- Социальные силы, заинтересованные в его реализации
- Общая структура проекта (содержание с формами реализации и сроки исполнения)
- Правовое обеспечение проекта (положение о проведении)
- Финансирование проекта
- Кадровое обеспечение
- Материально-техническое обеспечение
- Творческое обеспечение
- Рекламно-информационное обеспечение
- Анализ проведения проекта

**Проективная (или проектная) деятельность** относится к разряду инновационной, творческой деятельности (т.е. предполагает преобразование реальности), и строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать.

**Проектная деятельность** обнаруживает себя как специфическая форма творчества, являясь универсальным средством развития человека.

### ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

Концептуальный

Контекстуальный

Диагностический

Прогнозный

Процессуальный

Рефлексивный

Логика разработки и внедрения проекта может быть представлена в виде двух взаимосвязанных блоков:

1. Содержательное оснащение проектного решения: определение проблемы (*проблематизация*); постановка целей и задачи (*целеполагание*); содержание деятельности, целевая аудитория проекта, основные ресурсы (*инструментализация*).
2. Система действий, направленных на практическую реализацию проекта.

Важно также отметить, что технология собственно проектирования и практическая реализация проекта представляют собой два встречных вектора

Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социально-культурных изменений, которые заключаются в сочетании нормативного и диагностического подходов, характерных для программирования и планирования.

Жизненный цикл проекта – это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью.

инициация

планирование

выполнение работ проекта

завершение проекта.

❖ **Социально-культурный проект** – это текстовое описание этапов его жизненного цикла, которые включают в себя:

- анализ проблемной ситуации;
- разработка концепции проекта;
- оценка жизнеспособности проекта;
- планирование проекта;
- анализ ресурсной базы проекта;
- составление бюджета;
- реализация проекта.

В теории управления проектами различают следующие виды процессов как :

- процессы *инициации* (принятие решения в начале выполнения проекта);
- процессы *планирования* (определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения);
- процессы *исполнения* (координация людей и других ресурсов для выполнения плана);
- процессы *управления и контроля* (мониторинг, измерение хода работ, определение необходимых корректирующих действий, их согласование и применение);

процессы *завершения* (формализация выполнения проекта или фазы и подведение их к упорядоченному итогу

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

**Проектирование** – это деятельность по преобразованию существующей действительности на основе собственного замысла, поэтому ключевая характеристика любого проекта, а в особенности в сфере культуры и досуга – **его авторская линия**. Работа над замыслом и проектом в целом – процесс творческий и требует от авторов владения навыками анализа социокультурной ситуации, поиска адекватного варианта решения проблем, волнующих общество, неустанной работы над саморазвитием и расширением своего кругозора, устоявшегося мировоззрения, ценностно-ориентационной направленности личности, высоких профессиональных и нравственных качеств личности.

Только в этом случае личностная позиция автора проекта будет понята обществом, зрителями. Успех проекта возможен при условии творческого подхода автора (или коллектива авторов) к использованию инновационных методик, нетрадиционных форм и приёмов, фантастической работоспособности и точного расчета в организационно-финансовой деятельности разработчиков и при подборе лиц и организаций, которые будут заниматься реализацией проекта [6, с. 71].

Г. М. Бирженюк и А. П. Марков выделили основные задачи проектной деятельности:

- анализ ситуации, т. е. диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;
- поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов, оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;
- выбор наиболее оптимального решения, т. е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования, и его проектное оформление;
- разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношениях.

Характеризуя особое предметное поле проектирования в сфере культуры и досуга, Г. Аванесова определяет его как разновидность производственно-экономической деятельности, направленной на обновление *имеющихся* или на разработку и внедрение *новых* культурно значимых продуктов, технологий, приоритетных художественных и духовных ценностей. Иными словами особенности проектов в сфере культуры выявляют себя в целеполагании, которое связано с производством культурного продукта.

**Проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера**, т.е. не является нормативным документом в строгом смысле, который включает перечень намечаемых на перспективу мероприятий и ожидаемых от них результатов. Создавая образцы решения конкретных социально значимых проблем, проектирование обеспечивает научно-обоснованные управленческие мероприятия, способствующие разрешению конкретной ситуации.

При реализации каждого из проектов внешние условия и требования к конечному результату могут изменяться, поэтому для создания нового продукта или услуги потребуется создание нового проекта. Таким образом, если вы заинтересованы в управлении проектами, то вам потребуется каждый раз **заново проводить анализ внешних факторов**, влияющих на выполнение проекта и планировать свою деятельность.

Исследователи признают, что теоретические основы проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: *объектно-ориентированного*, *проблемно-ориентированного*, *субъектно-ориентированного*. Все эти подходы конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и индивида.

## ТЕМА 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТА

Для планирования и управления проектом необходимо определить и построить его структуру.

Структура проекта – представляет собой составные части, необходимые и достаточные для эффективного планирования и контроля прогресса проекта. Жизненный цикл проекта – совокупность последовательных фаз проекта, выделяемых для обеспечения лучшего контроля и управления.

Фаза проекта – это набор логически взаимосвязанных работ, по завершении которых достигается один из основных результатов проекта. В общем случае различают четыре фазы жизненного цикла проекта: начальную (концепцию), разработки, реализации, завершения [1, с. 58].

В1 разделе проекта содержится его **название**, которое должно, по возможности, отражать его основную **идею**.

2 раздел — **сфера проектирования**. Раздел включает, во-первых, характеристику **проблем**, решаемых с помощью данного проекта (т.е. обозначение противоречий, недостатков, сложностей в той или иной сфере культурной жизни); во-вторых, определение приоритетных направлений и видов социально-культурной деятельности. В совокупности это и есть обоснование актуальности проекта, т.е. ответ на вопрос “почему?”.

3 раздел — **аудитория проекта** (ответ на вопрос “для кого?”). В нем дается полная характеристика проблем, потребностей, интересов, особенностей той или иной категории или социальной группы, которой адресована программа. Помимо социально-демографических характеристик (пол, возраст, профессия и др.), здесь необходимо учитывать образ жизни типичного представителя данной группы, его положение в обществе, круг интересов и др.

4 раздел — **цели и задачи проекта** (ответ на вопрос “зачем?”). Как уже отмечалось, цели — это, как правило, “перевернутые” проблемы, которые получены в процессе анализа ситуации, — они фиксируют ее желаемое состояние, которое необходимо достичь в результате реализации проекта. Задачи — более конкретные шаги, которые в содержательной части проекта можно обеспечить (решить) соответствующими мероприятиями.

5 раздел — **форма реализации проекта**. Зависит от замысла проекта, его содержания деятельности и имеющихся ресурсов.

Формой реализации проекта может быть: социально-культурный центр, общественное объединение, фонд, клуб, отдельное мероприятие или цикл мероприятий (диспутов, дискуссий, конференций, аукционов). А также, акции (политические, экологические и т.д.) и конкурсные программы (например, на лучшее озеленение улиц, дворов, балконов, программы по педагогическому, экологическому просвещению семьи и др.). Вопрос - «каким способом?»

6 раздел проекта — **содержание проекта**. Ответ в рамках проекта на вопрос “как” может быть представлен в виде следующей таблицы:

Направления деятельности	Содержание деятельности	База реализации	Исполнители и соисполнители	Сроки реализации
1	2	3	4	5

Направления деятельности — это конкретные шаги по решению основных задач проекта, они зависят как от характера проблемы и основной идеи проекта, так и от возможностей (потенциала, ресурсов) соответствующей проектной области.

**7 раздел или приложение к проекту:**

1) **бюджет проекта**(общая сумма, структура затрат и назначение их расходования).

2) **источники финансирования проекта**(в т.ч. и распределение финансовых затрат путем указания источников и доли бюджетного и внебюджетного финансирования тех или иных разделов проекта, которых соответствуют государственным или региональным программам, конкурсным условиям различных фондов и т.д.) [5, с. 14-16].

## РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

К видам обеспечения социально-культурных проектов относятся:

- научно-теоретическое и методическое;
- организационно-правовое;
- кадровое;
- материально-техническое;
- рекламно-издательское;
- финансово-экономическое и др.

Научно-теоретическое и методическое обеспечение осуществляется с помощью разрабатываемых на республиканском, областном, районном уровнях методических разработок и пособий для работников сферы культуры.

В этом случае, проект служит основанием для предполагаемой творческой работы и дает оценку результатам деятельности за определенный период. Проект демонстрирует готовность разработчиков идти на риск и является развернутым документом, страхующим успех, а также является инструментом самообучения, поскольку его разработка есть непрерывный процесс познания и самопознания [6, с. 75].

Организационно-правовое обеспечение – обеспечение различными нормативно-правовыми документами, регулирующими деятельность в сфере культуры и искусства.

В этом случае, проект становится документом, который определяет курс действий и формы управления ими, он выполняет как стратегические цели планирования предстоящей работы, так и тактические – руководство и контроль исполнения различных действий по реализации проектируемых форм деятельности, а также рассматривается, как документ, восприимчивый для различного рода нововведений (организационных, информационных, технических, технологических, экономических и т.п.);

Кадровое обеспечение.

Над организацией любого проекта работает целый штат сотрудников: администраторы, бухгалтеры, режиссёры-постановщики, консультанты, художественные руководители, менеджеры, юристы, пресс-служба, оргкомитет и т.д. Каждый из них, на своём уровне решает определённый комплекс проблем.

Проектный менеджмент ориентирует творческий коллектив на достижение конкретного результата в определённые сроки, ориентируясь на ограниченные результаты – финансовые, кадровые, информационные, организационные и т.п.

Для осуществления эффективной деятельности проектного менеджмента необходим высококвалифицированный персонал, представляющий собой сплочённую команду единомышленников, хорошо разбирающихся в различных отраслях культуры и искусства, экономики, финансов, законодательства. В зависимости от целей и задач фирмы и сферы её деятельности формируется и состав команды или штатное расписание.

Команда проекта – группа работников, осуществляющих функции управления проектом и персоналом проекта. По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

Кроме специалистов, владеющих технологией проектирования и занимающихся проектной деятельностью на профессиональной основе, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть:

1. Органы принятия решений в сфере культуры, чьи функции связаны с обеспечением разработки программ, проектов, их утверждением, контролем над их реализацией. [15;36]

2. Государственные и негосударственные учреждения и организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, научное обоснование, квалифицированную экспертизу программ, проектов, оценку общественных инициатив с точки зрения целесообразности их поддержки. Творческие объединения, благотворительные организации могут проводить специальные мероприятия, направленные на привлечение внимания населения, средств массовой информации к программам, проектам (пресс-конференции, выставки, концерты, аукционы, массовые акции и т.п.). [15;36-37]

3. Общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов, для которой участие в их реализации является способом культурного наполнения жизни, служит объединяющим и социализирующим фактором. Включение общественности в процесс разработки, обсуждения и реализации проектов важно еще и с другой точки зрения — оно стимулирует самоорганизацию и самодеятельность населения, способствует формированию по месту жительства стабильных инициативных групп и социальных общностей. Для привлечения и эффективного участия общественности необходимы

консультации специалистов, а также соответствующая материальная и организационная поддержка инициатив.[15;37]

Рекламно-издательское обеспечение – это все средства массовой информации – радио, телевидение, газеты, журналы и т.д., в которых можно размещать различного рода информацию о планируемом и проектируемом мероприятии, а также различные виды рекламно-информационной продукции (растяжки по городу, афиши, объявления, листовки, буклеты, приглашительные билеты и т.д.). [4;45]

В этом случае, проект служит хорошей рекламой предполагаемой акции, программы, становясь своеобразной визитной карточкой проектной организации. Он должен быть компактным, красиво оформленным и информационно-насыщенным;

Материально-техническое обеспечение.

Любой проект, претендующий на успех, нуждается в самом современном оборудовании (различного рода аппаратура: магнитофоны, усилители, световая техника и т.д.), в новых инструментах, сценическом инвентаре, концертных костюмах, средствах и материалах для ремонта (либо строительства) помещений и для улучшения и благоустройства территорий. Осуществляется в основном из средств бюджета, иногда – из спонсорских средств.

Финансово-экономическое обеспечение.

Финансирование в основном осуществляется из средств, выделяемых на культурные программы исполнительной властью, фондами по поддержке культуры и искусства, различными благотворительными фондами, а также спонсорские и меценатские средства.[15;23]

Коммерческое и финансово-экономическое обеспечение проекта включает концептуальную разработку коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск спонсоров, инвесторов, фандрайзинг и согласование цен на оформление проекта и условий для осуществления продажи художественно-творческого продукта на рынке: аренду помещений, концертных залов, технического оборудования, пошив костюмов, продажу компакт-дисков, аудио- и видеокассет, билетов, мерчандайзинг и т. п.

На этой стадии осуществляется технико-экономическое обоснование и предпроектные исследования инвестиционных возможностей реализации проекта, на основании чего принимается инвестиционное решение.

Наряду с этим разрабатывается бизнес-план. В нем представляются все аспекты проекта, анализируются проблемы, которые могут возникнуть в ходе его осуществления, что чрезвычайно важно для участников проекта [1, с. 157].

Анализ проекта проводится по различным направлениям, чтобы установить его ценность. Для этого определяется коммерческая, финансовая, экономическая эффективность проекта. Параллельно проводится экспертиза технической и организационной осуществимости, экологической допустимости и социальной значимости проекта. Проект в большинстве случаев может быть использован как средство для получения необходимых инвестиций и может служить мощным инструментом нахождения путей финансирования проекта.

В бизнес-план, как правило, включаются:

- ❖ *титульный лист* — название и адрес фирмы; имена и адреса учредителей; суть предлагаемого проекта; стоимость проекта;
- ❖ *вводная часть* — основные положения предлагаемого арт-проекта;
- ❖ *анализ положения дел в отрасли* — текущая ситуация на рынке арт-индустрии, тенденции ее развития, потенциальные конкуренты; предполагаемые потребители, характеристика целевых групп;
- ❖ *суть предлагаемого проекта* — выпускаемая продукция, выполняемые работы и услуги, необходимые помещения и оборудование, творческий, административный и производственный персонал, сведения о предпринимателе (арт-менеджере, продюсере) и его партнерах;
- ❖ *производственный план* — содержание технологического и производственного процессов, предполагаемые субподрядчики и партнеры, стоимость основных производственных фондов,
- ❖ *номенклатура и объем выпуска продукции*; перечень применяемых материалов, поставщики сырья;
- ❖ *план маркетинга* — предполагаемые цены на продукцию, возможные каналы сбыта, реклама продукции, прогноз выпуска новых видов изделий, целевые показатели;
- ❖ *организационный план* — форма собственности, сведения о партнерах (пайщиках), мера ответственности партнеров, состав руководящих органов; организационная структура фирмы, распределение обязанностей и функций;
- ❖ *финансовый план* — доходы и расходы; денежные поступления и платежи; баланс, основные источники денежных средств, порядок использования доходов;

❖ *оценка риска* — слабые стороны предприятия, вероятность появления новых технологий, альтернативные стратегии, надежность партнеров и поставщиков;

❖ *приложения* — перечень основных документов.

Бизнес-план представляет собой документ, который описывает аспекты будущего коммерческого предприятия (проекта), анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, устанавливает способы их решения, определяет возможную стоимость проекта и планируемые доходы.

Таким образом, бизнес-план – это всегда документ, помогающий мобилизовать капитал или получить кредит, подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь.

При завершении проекта производится итоговая оценка эффективности реализации проекта, которая носит интегральный характер и позволяет сделать окончательный вывод об экономических результатах проекта.

## ТЕМА 6. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Проект – это ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и со специфической профессиональной организацией.

Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени. Для того чтобы проект был удачным, у него должна быть четко определенная цель. При описании цели проекта должны найти отражение в четкой однозначно интерпретируемой форме результаты проекта, сроки его начала и окончания, стоимость порядок изменения цели, иерархия зависимых целей.

Описание целей проекта является основой для дальнейшей работы над проектом. Поскольку поиск целей и определение результатов – процесс творческий, то здесь не существует строго регламентированных подходов. Нахождение цели и результатов проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке его концепции. После формулирования цели проекта приступают к поиску и оценке альтернативных способов достижения цели и результатов проекта.

Социокультурное проектирование — это технология решения проблем в условиях максимальной неопределенности задач и вариативности их возможных решений. Поэтому чрезвычайно важны некие исходные положения, которые определяют общие ориентиры и мировоззренческие рамки проектной деятельности.

Социально-культурный проект представляет собой целевой блок, который реализуется через систему практических мероприятий. В основе генерирования идеи проекта и разработки условий и способов его воплощения лежит система принципов, т.е. основных исходных положений, теоретико-мировоззренческих оснований и наиболее общих нормативов проектной деятельности. Таким образом, *целеполагание выступает как важнейший принцип проектирования.*

К числу ведущих принципов социально-культурного проектирования также относятся:

1. Принцип «критического порога модификации», предполагающий учет границ и возможностей управляемости объекта проектирования (который одновременно является субъектом самоорганизации и саморазвития), степени корректируемости социально-культурных процессов и оценку социально значимых последствий такой модификации.

В основе этого мировоззренческого принципа лежит синергетическая идея, определяющая возможности и пределы вмешательства в функционирование социально-культурных систем: всякая сложноорганизованная система потенциально содержит в себе некое множество путей развития, отвечающих ее природе. Следовательно, вмешательство в систему ограничивается возможным спектром ее развития — сложноорганизованным системам нельзя навязать пути развития, не вытекающие из внутренней логики самой системы. Главное — понять собственные тенденции и механизмы саморазвития системы и способствовать их раскрытию. Хаос выступает механизмом самоорганизации и самодостраивания структуры системы, обеспечивая баланс ее сохранения и изменения. Выход из хаоса можно ускорить путем резонансного возбуждения желаемых и реализуемых в данной системе структур.

Данный принцип в сегодняшней ситуации представляется наиболее существенным, ибо его реализация позволит в максимальной степени использовать энергию саморазвития культуры, ограничить возможности административного и некомпетентного вмешательства в культурную жизнь. Практически он означает предоставление субъектам социально-культурной жизни максимальной организационно-правовой самостоятельности, отказ от идеи насильственного преобразования, ведущей к разрушению — человека, природы, мира, но главное — создание условий для саморазвития и самоорганизации субъекта социокультурной жизни.

Следовательно, смысл проектирования заключается не в жестком управлении культурными процессами или развитии культуры в смысле отрасли, инфраструктуры, но в поддержке самоорганизующейся социально-культурной среды, для которой культура есть имманентный, универсальный и пронизывающий ее компонент.

Данный принцип можно рассматривать как стратегическую задачу региональных культурных программ, смысл которых заключается в создании системы условий, оптимизирующих процессы саморазвития и самоорганизации всех субъектов социально-культурной жизни территории.

2. *Принцип оптимизации “зоны ближайшего развития” личности* — социокультурной среды ее обитания.

Как уже отмечалось, ведущая целевая ориентация проектирования заключается в разработке условий, способствующих саморазвитию социально-культурного субъекта (личности, общности, общества в целом) посредством решения или предупреждения проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности. В этой связи существенным аспектом содержательной части проекта является оптимизация непосредственной среды обитания человека, создание избыточных социальных условий, стимулирующих личностное развитие.

Теоретической основой данного принципа служит *культурно-историческая концепция* развития личности как опосредованного общением процесса освоения и присвоения индивидом ценностей культуры. Интериоризируя и оперируя знаками, языком как “орудиями” культуры, человек в процессе взаимодействия с другими людьми преобразует “натуральные” психические функции в образования высшего уровня развития, формирует собственный *мир культуры*, который составляют значения, ценности и смыслы. взаимодополняемого процесса культурогенеза (филогенеза) и антропогенеза (онтогенеза).

В рамках *культурно-исторической концепции* развития личности, богатство индивидуальности определяется и обеспечивается влиянием исторически развивающейся культуры; успешность социализации и индивидуализации личности задается ее социально-культурным контекстом, а в качестве объекта оптимизации данных процессов рассматривается *зона ближайшего развития* — социально-культурная среда как ведущее *пространство* обитания человека, условие формирования и реализации его потенциалов.

В этой связи чрезвычайно актуальной задачей проектирования является оптимизация *зоны ближайшего развития*, которую следует рассматривать как жизненно важное для полноценного развития личности культурное пространство — “вместилище” специфического культурного содержания: сложившихся формы общения, духовных ценностей, семиотики и семантики архитектуры, значимых событий, символов. Культурная среда — это “дом” повседневного обитания человека. Содержание и качество культурного пространства неизбежно переходит в другое измерение — *духовный мир личности*, образ жизни человека. Смысловые и символические составляющие

культурного пространства неизбежно играют роль ориентира в ценностных предпочтениях, формируют чувство семейной близости, родственности составляющих его людей, мотивируют поведение людей в широком спектре — “от преданной любви до безразличия, от искреннего почитания до надругательства, от благолепия до варварства”.

Таким образом, под *социально-культурной средой* понимается вся совокупность социальных и духовных факторов и условий, непосредственно окружающих человека в процессе его жизнедеятельности. Акцент на оптимизацию социокультурной среды обитания обусловлен тем обстоятельством, что она является основополагающим фактором, определяющим человеческие ценности, нормы, идеалы и т.д. (наряду с семейно-бытовой и общеидеологической атмосферой общества).

Реализацию принципа оптимизации *зоны ближайшего развития личности* можно считать практическим воплощением средового подхода к социокультурному проектированию.

**3. Принцип персонифицированности процесса и результатов социально-культурного проектирования.** Оно означает, *во-первых*, альтернативность идей и проектов, создающая условия для свободного самоосуществления, самореализации человека средствами культурной деятельности. Основой поведения человека в рамках проекта должна стать его внутренне детерминированная самодеятельность и творческая активность. Самореализация личности, перевод общественных ценностей в личные невозможен без самодеятельности человека, его встречной активности по усвоению общественных норм и идеалов.

*Во-вторых*, характеризуемый принцип предполагает восстановление связи культурных процессов с личностью творца, актуализацию скрытых в отечественной и мировой истории нравственных референтов. Данная проблема становится ныне одной из наиболее острых, поскольку в культуре образовались “пустоты”, не заполненные нравственными ценностями и усилиями духовного самостроительства. Именно в этих “пустых местах” культурного пространства рождается идеология нигилизма и разрушения. Устранить эту причину – значит воссоздать (отыскать в истории и современности) персонифицированные идеи и ценности, которые могли бы стать духовным стержнем и опорой человека (объектом поклонения, восхищения, подражания), цементирующим и смыслообразующим основанием культуры.

*В-третьих*, принцип персонифицированности процесса и результатов социально-культурного проектирования строится на восприятии культуры как особого духовного мира, наполненного значимыми для человека образами, смыслами, идеями, ценностями, на понимании проблем развития культуры как определенного противоречия между наличной и желаемой системами ценностей (которые утрачены и которые необходимо воссоздать). При этом культурную норму необходимо рассматривать в органичной связи с ее носителем — образом конкретной личности (исторического деятеля, современника), которая становится по отношению к аудитории проекта (т.е. носителю данной проблемы) референтом, задающим норму и планку личностного развития, способы разрешения проблемной ситуации.

*В-четвертых*, персонифицированность — это ценностная причастность автора программы (и субъекта культурной политики) к анализируемым и проектируемым процессам — восприятие себя как органичной части целого *культурного мира*, идентификация с ним — с его радостями, болями, проблемами.

На уровне регионального проектирования данный принцип может быть реализован посредством разработки и реализации проектов и программ, пропагандирующих деятелей культуры, живших в прошлом в данной местности, популяризирующих ныне живущих людей, внесших вклад и определяющих самобытность территории.

**4. Принцип оптимальной ориентации на сохранение и изменение** (т.е. соразмерности традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной динамики).

Оптимальное соотношение между процессами воспроизводства культурного наследия (т.е. актуализации, востребованности уже существующих в культуре или существовавших ранее явлений, ценностей, норм, традиций и т.д.) и процессами культурной инновации предполагает безусловное доминирование первой тенденции.

К феномену *культурное развитие* категория *развитие* мало применима или применима в очень узком диапазоне ситуаций. Культура как система принятых норм есть нечто противостоящее развитию, поскольку консервирует и удерживает стабильность онтологической картины мира, является производной от нее и создает нормативные институты ее закрепления. Признание проектной возможности изменения культурной системы допускает, в свою очередь, существование субъекта, способного “искусственно” осуществить

конструирование и воплощение новой модели культуры, что весьма проблематично.

Следовательно, в рамках программ культурного развития преобладающей должна стать ориентация на сохранение (ценностей, традиций, форм жизнедеятельности и т.д.), т.е. на воспроизводство культуры как целостной и органичной системы, включающей на равных прошлое, настоящее и будущее.

Как известно, изменение — это функция цивилизации, информационно-технической культуры, но не культуры духовной, гуманитарной. Это означает, что в контексте социально-культурного проектирования наиболее продуктивное мировоззрение — консервативное, традиционно ориентированное.

Задача проектировщика (особенно на уровне разработки федеральных и региональных программ) — посредством проекта достичь органичности культурной среды обитания человека — путем сохранения, спасения и воссоздания элементов культуры как целостной системы (материальных, духовных, технологических и др.).

Поэтому ключевым понятием при разработке программ поддержки и развития культуры является не развитие или возрождение, а сохранение. Возрождение в точном смысле данного понятия — это восстановление форм социальной жизни, способных к полноценному творчеству и напряженной деятельности в пространстве “здесь и теперь”. Сегодня это довольно сложно, а в полном объеме невозможно — никому еще не удавалось “возродить” социальный институт (и соответствующую ему систему ценностей), разрушенный в ходе исторических метаморфоз. Восстановить можно лишь те структурные формы социальной жизни, которые в какой-то мере соответствуют сегодняшней системе ценностей и способны решать актуальнейшие социальные проблемы — в этом случае восстанавливающиеся структуры могут оказаться вполне жизнеспособными. Ориентация на сохранение снимает проблему выбора — что возрождать, консервировать, сохранять. И это вполне естественно, ибо культура — это не столько настоящее, сколько прошлое, в котором она обретает свою подлинность. Следовательно, все исторические предания, *голоса* и *тексты культуры* должны получить равный шанс зазвучать сегодня, стать явлением живой культуры, в пространстве которой они сами будут *бороться* за наше сознание и поддержку<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> На личностном уровне для характеристики изменений, полученных в результате реализации проекта, уместна категория “преображение” — она фиксирует целевую установку и качество культурного развития личности — ее новый образ, “образованность”.

Актуальность практической реализации принципа соразмерности традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной динамики обусловлена целым рядом обстоятельств:

*Во-первых*, процессы сохранения и изменения являются базовыми механизмами развития любых культурных систем. *Сохранение* — это процесс социализации, воспроизводства каждым новым поколением норм, ценностей, правил поведения, т.е. всей институциональной культуры. *Изменение* — зарождение новых норм и ценностей, меняющих мировоззрение и образ жизни, вносящих в культуру и социум элементы неопределенности. Средством изменения является, как правило, неинституциональная часть культуры (например, большинство новых идей и ценностей официальной культуры 80-х годов было рождено в сфере самодеятельного движения: приоритет интересов личности над интересами государства, многоукладность экономики, введение частной собственности, многопартийная система, деполитизация КГБ, армии и т.д.).

*Во-вторых*, актуальность практической реализации принципа соразмерности традиционных и инновационных процессов культурной динамики (который выражается, как уже было отмечено, в преобладании механизмов сохранения) обусловлена тем обстоятельством, что ориентация на сохранение вытекает из специфики российской культуры, в которой сохранение всегда преобладало над изменением<sup>2</sup>.

*В-третьих*, актуальность практической реализации характеризуемого принципа определяется динамичностью сегодняшней социокультурной ситуации, а также компенсаторными возможностями сохранения в условиях активных модернизационных процессов.

Причины усиления ориентаций отечественной культуры на сохранение (в форме повышенного интереса к прошлому, истории) вполне закономерны и объясняются целым рядом обстоятельств: во-первых, ориентация на прошлое, как было отмечено, доминирует в любой культуре, ибо она отвечает фундаментальным потребностям человека в самосохранении, стабильности, уверенности; во-вторых, она связана со спецификой российской культуры, ее

---

<sup>2</sup>Дело в том, что сохранение носит более выраженный характер во всех “азиатских” и восточных культурах. Например, в Японии в основу государственной культурной политики положен принцип преемственности, развития как восстановления и совершенствования традиционных социальных институтов и форм бытия, которые должны быть переданы будущим поколениям. Японцы считают, что включенность в собственную традицию создает культурную память, “глубину”, “тылы” общественной жизни.

ориентацией на “вчера” или “завтра” и почти полным исключением из актуальности временного модуса “сегодня”; в-третьих, она вызвана компенсаторными возможностями механизма сохранения, его способностью восполнить утрату культурной преемственности (особенно в те периоды, когда общество в силу ряда причин выпадает из собственной истории и культуры), противостоять экспансии ценностей западной массовой культуры. Сегодняшнее сверхценное отношение к прошлому выражается в повышенном интересе к отечественной истории и культуре, в массовых движениях историко-культурной и патриотической направленности, которые стремятся преодолеть кризис национально-культурной идентичности путем вrastания в прошлое, обретения там своих духовных корней.

Вместе с тем существуют определенные сложности реализации принципа сохранения (и в рамках проектирования, и в сфере культурной политики в целом). Парадокс заключается в том, что культура России всегда тяготела к сохранению, а государственная политика очень часто была ориентирована на изменение. Это особенно ярко проявилось в первые годы Советской власти, когда насильственное изменение было центральной идеей культурной политики. Даже в формулировках задач *культурной революции* преобладала разрушительная лексика (например, строительство *новой культуры* мыслилось как это уничтожение *старой*, т.е. культуры крестьянства, дворянства, духовенства. Задача повышения уровня грамотности населения формулировалась также негативно — как “ликбез”, т.е. “ликвидация” неграмотности).

Сегодня мы понимаем, что искусственное и во многом насильственное стимулирование процессов изменения в ущерб естественно-историческим темпам и объективным закономерностям саморазвития культуры в реальности оказалось ее разрушением. На первый взгляд, достижения в сфере культуры за годы советской власти выглядели весьма внушительно: преодоление неграмотности, развитие национальных культур, научных школ, сети культурно-досуговых учреждений и т.д. Однако нынешний кризис заставляет иначе посмотреть на результаты культурного строительства предыдущих десятилетий — именно в них была заложена “мина”, обусловившая сегодняшнее духовно-нравственное разложение общества и утрату значительной частью населения гуманистических ориентиров. Существенная роль здесь принадлежит идее изменения, реализованной методами насильственного отрицания вековых устоев жизни культурного организма. Уничтожению подлежали не только ценности

культуры, но и их носители: интеллигенция (борьба с которой не прекращалась практически никогда, лишь модифицируясь в своих формах)<sup>3</sup>, крестьянство, огосударствление и люмпенизация которого сопровождалось вытеснением специфической крестьянской культуры быта, труда и т.д. Кампания “раскрестьянивания” стала одним из способов “раскультирования” основной части населения России. Основанная на любви к труду на земле крестьянская культура в результате “социалистического преобразования деревни” и “культурного строительства на селе” была заменена “культпросветом”, “культурным обслуживанием”, “шефской помощью”, “культурой безделья” (или досугом)<sup>4</sup>. Игнорирование сущностной природы культуры – ее ориентации на сохранение – привело к утрате основ общечеловеческой морали, забвению веками накапливаемых базовых, классических ценностей и норм. Это, в свою очередь, обусловило духовную опустошенность и нравственную деградацию общества, усиление агрессивности и социальной напряженности.

К сожалению, не только государство, но и значительная часть российской интеллигенции всегда исповедовала идеологию изменения. Вероятно, в ее основе лежит типично российская утопическая идея совершенствования земного бытия путем насильственного преобразования мира, а политическая, юридическая и идеологическая надстройки — это всего лишь аппарат, призванный ее осуществить практически.

Безусловно, инновационная направленность культурных программ сегодня необходима — одним из ведущих противоречий, характеризующих современную социокультурную ситуацию, является разрыв между инновационным потенциалом культуры и массовой способностью его освоения и использования в повседневной социокультурной практике<sup>5</sup>. Об этом свидетельствует низкий уровень культуры производства, культуры труда, длительный период адаптации молодых специалистов на рабочем месте, растущее недовольство членов общества содержанием образа жизни и качеством жизни, плохое состояние жизненной среды (экологические разрушения, запущенные города, неудобные квартиры, неблагоустроенные рабочие места и пр.). Следовательно, ранее сложившиеся способы освоения форм культурной

---

<sup>3</sup> Например, в 70–80-е годы от прямых политических репрессий советское государство перешло к идеологической ликвидации и подавлению инакомыслия.

<sup>4</sup> См.: Великоречин А. Всею голова// Клуб, 1991. — № 12.

<sup>5</sup> Орлова Э.А. Культурная политика в контексте модернизационных процессов // Теоретические основания культурной политики. — М., Рос. институт культурологии, 1993.

жизни, относящиеся к ее менее динамичному состоянию, устарели, необходим их критический пересмотр и выход на осмысление, формирование и распространение новых социально значимых культурных образцов (деятельности, поведения, отношения к природе, обществу, другим людям), соответствующих сегодняшней ситуации.

В настоящее время в различных сферах культуры (и особенно правовой, экономической, политической, информационной, производственной) накоплен значительный модернизационный потенциал, который является, как правило, результатом некритичного заимствования опыта и результатов развития других культурных систем и потому зачастую воплощается в жизнь в уродливых формах. Этот потенциал может быть использован во благо развития культуры, личности, общества (особенно в части инноваций, связанных с информационными и производственными технологиями), но только в том случае, если будет соответствовать специфике отечественной культуры, если его внедрению будет предшествовать этап освоения собственного культурного наследия и обретения национально-культурной идентичности.

Естественная соразмерность традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной развития обеспечивается созданием (в ходе реализации проекта) условий, как создающих предпосылки для культурных инноваций, так и поддерживающих культурную преемственность.

Оптимизация культурной жизни, и особенно на региональном уровне, предполагает востребованность историко-культурных ценностей, включенность их в контекст современных культурных процессов. Следовательно, в основу культурного развития (по крайней мере, на данном этапе) должна быть положена идея преемственности, сохранения, созидания. Приоритетными задачами социально-культурного проектирования в этой связи следует рассматривать поддержку тех ценностей, норм, традиций, культурных практик, которые “отфильтрованы” историческим опытом многих поколений, отвечают критериям нравственности и гуманистичности, отражают специфику территории и могут рассматриваться в качестве социально-культурных стабилизаторов жизнедеятельности общества и человека.

5. *Принцип проблемно-целевой ориентации*— ведущий технологический принцип социально-культурного проектирования. Его реализация предполагает прежде всего целевую ориентацию программ на решение различного рода проблем, носителями которых является личность, социальная группа, определенная территория или регион, общество в целом; их направленность на

самоосуществление личностей и социальных групп, на самореализацию человека в социокультурной сфере.

На различных этапах проектирования данный принцип воплощается в виде анализа основных болевых точек и проблем (территории в целом, социальных групп и личностей); поиска нестандартных способов и путей их решения; просчета необходимых ресурсов и изыскания источников финансирования; вовлечения в процесс реализации проекта всех заинтересованных субъектов социокультурной жизни.

Реализация принципа проблемно-целевой ориентации требует более широкого представления о феномене и сфере культуры (ее границах, функциях), существенно увеличивает радиус действия культурной политики и объектной области проектирования, смещает акцент с досуговой проблематики на развитие культуры в широком смысле слова (в этом, может быть, и состоит основное отличие технологии проектирования от традиционного планирования культурно-досуговых мероприятий).

К сожалению, сегодня продолжает доминировать узкоотраслевой подход к культуре, взгляд на нее как на сумму учреждений и организаций, действующих на данной территории. Это существенно ограничивает возможности внедрения технологии социально-культурного проектирования и использования ее потенциалов в оптимизации культурной жизни. Реализация проблемно-целевого подхода к проектированию (да и к культурной политике в целом) заставляет увидеть культуру как многоуровневое и многоплановое явление, не совпадающее с отраслевыми границами.

Проблемно-целевая ориентация — это еще и многообразие адресата социально-культурной программы, которая потенциально может быть обращена:

— К местной администрации, поскольку культура занимает исключительное место в развитии социально-культурной жизни, в сохранении и возрождении народных традиций, промыслов, ремесел, придающих территории историко-культурную уникальность, в эстетизации среды обитания. Кроме того, обращение к органам городской или районной администрации необходимо еще и потому, что программа всегда ориентирована на решение проблем, характерных для территории в целом.

— К органам управления и субъектам культурной политики (областному, городскому, районному комитетам по культуре) как к возможным источникам

поддержки и финансирования проектов, соответствующих приоритетам культурной политики.

— К Министерству культуры Российской Федерации, для которого территориальные программы развития культуры и целевые проекты являются средством реализации федеральных программ сохранения и развития культуры и искусства.

— К Государственному комитету РФ по национальным отношениям, приоритетным направлением деятельности которого является сохранение и развитие национальных культур малочисленных народов России.

— К руководителям предприятий различных форм собственности, заинтересованных в стабилизации кадрового состава, улучшении морально-психологического климата трудовых коллективов путем совершенствования досуга и отдыха работников, в том числе и на базе клубных учреждений и в рамках культурных программ.

— К рядовым специалистам различных сфер деятельности, для которых программа выступает как система проектных предложений, реализация которых зависит от скоординированности действий, участия всех организаций, ведомств, различных групп населения, общественных объединений и т.д.

— К потенциальным спонсорам, меценатам, инвесторам, для которых сфера культуры является перспективным объектом инвестиций и благотворительной деятельности. Для данных социальных субъектов программа может представлять интерес еще и потому, что в ней могут быть предусмотрены различные мероприятия и акции (в т.ч. межрегионального и международного уровня), финансирование которых может существенно улучшить имидж организации-спонсора, стать дополнительным полем рекламы продукции и услуг, расширить возможности установления взаимовыгодных контактов с другими регионами и странами.

— К различным фондам социальной направленности, для которых сфера и учреждения культуры могут стать площадкой реализации социально-культурных проектов и программ, ориентированных на социально-ослабленные категории и группы населения.

— К зарубежным партнерам, (в т.ч. и туристским фирмам), проявляющим все возрастающий интерес к различным регионам России, ее природе, географии, истории, традициям.

— К политическим партиям, общественным движениям и объединениям, для которых политическая и финансовая поддержка социально-культурных

проектов и программ может стать существенным фактором расширения их социальной базы, а сами учреждения культуры, досуга и искусства при соответствующем ресурсном обеспечении способны сыграть решающую роль в формировании общественного мнения в период предвыборных кампаний.

— К средствам массовой информации, которые своим вниманием к проблемам могут способствовать практической реализации программы, повысить статус культуры в глазах властных структур, населения, потенциальных спонсоров и меценатов, привлечь внимание различных социальных сил, заинтересованных в поддержке и финансировании культуры.

— К общественности, творческой интеллигенции, лучше других знающей проблемы и перспективы сферы культуры и заинтересованной в осуществлении своих социально-культурных инициатив.

— К населению (города, района), заинтересованному в улучшении социально-культурных условий жизни, развитии творческих способностей и дарований, сохранении и обогащении традиций, обрядов, обычаев, фольклора, народных художественных ремесел, совершенствовании сферы культуры в целом.

В силу этих обстоятельств социально-культурная программа — это в определенном смысле *избыточная* совокупность социальных проектов и идей, стимулирующих рост числа разработчиков, пользователей и участников. Стимулирующая роль проектирования не ограничивается фактом разработки программы — это начало процесса, активизирующего механизмы саморазвития культурной жизни.

Организационно-управленческая суть проблемно-целевого принципа проектирования заключается в необходимости поиска соответствующих социальных сил, заинтересованных в разрешении тех или иных проблем. И в структуре культурной политики каждая группа проблем должна иметь в своего *адресата*, вербализирующего, оценивающего и отражающего их в форме позиций и целеориентированных решений (в том числе и в рамках социально-культурного проекта). Самая опасная ситуация — это когда проблема возникает в вакууме пассивности, не имеет интенциональной направленности (как, например, своевременно не отраженный в сознании социальных сил путь к экологической катастрофе как опасность оборачивается экологическим кризисом среды обитания человека). Непригодность людей к решению тех или иных проблем или неразрешимость последних в силу объективных условий создают опасность усиления социальной напряженности в обществе,

возникновения масштабных и разрушающих социальный порядок конфликтных ситуаций.

Актуальность проблемно-целевого принципа проектирования обусловлена: пониманием культуры в широком социальном контексте — как той системы, которая охватывает все сферы человеческой жизнедеятельности; расширением границ культуры как объекта культурной политики, т.е. выхода в за рамки досуга и перехода к проектированию процессов развития культуры в широком смысле этого слова; необходимостью отказа от жестко-нормативной системы управления и перехода к “мягкой” системе регулирования путем обеспечения соответствующих условий.

Достоинства данного принципа заключаются в том, что:

Во-первых, отпадает необходимость в дорогостоящих, длительных и в конечном счете малоэффективных социологических исследованиях, с помощью которых традиционно пытались изучить ранее интересы и запросы населения. В силу указанного принципа на первом месте среди факторов, требующих учета, стоят проблемы, а интересы и потребности выступают как нечто вторичное.

Безусловно, они учитываются при разработке и реализации программ, но роль их такова, что вполне достаточно уже имеющейся информации об интересах и потребностях различных категорий населения, полученной ранее в ходе проводившихся практически в каждом регионе социологических исследований. Для квалифицированной проработки содержательного блока проекта необходимо прежде всего знание тех проблем, которые являются типичными для социальной группы, выступающей в качестве аудитории программы;

Во-вторых, ориентация социально-культурных программ на решение широкого спектра проблем (в сфере художественной, духовно-нравственной, экологической, политической культуры) расширяет *поле* социально-культурной деятельности, усиливает общественную значимость и престиж профессий культурологической и социально-педагогической направленности (как в глазах населения, так и у представителей средств массовой информации, общественных организаций, партий, властных структур), гарантирует их социальную востребованность;

В-третьих, проблемная ориентация проектов и программ активизирует участие тех, кому они адресованы — за счет соответствия интересов человека (его стремления разрешить свои проблемы) и целевой установки проекта (создать условия, способствующие разрешению личностных или социально-

культурных проблем). Если в традиционном опыте организации социально-культурных мероприятий была значительная рассогласованность целей профессиональных работников (воспитать человека в соответствии с заданным «сверху» идеалом) и субъектов социально-культурной деятельности (для них мотивы включения в культурную деятельность были связаны с удовлетворением личных потребностей и решением вполне конкретных жизненных проблем), то теперь их усилия объединяет и синхронизирует принцип проблемно-целевой ориентации.

В-четвертых, проектная реализация характеризуемого принципа способствует привлечению дополнительных средств (как из бюджетных, так и внебюджетных источников) для финансирования социально-культурных программ, находящихся на пересечении нескольких приоритетов (и соответствующих им социальных институтов, организаций, учреждений).

В-пятых, проблемная обусловленность целей, задач и содержания деятельности в рамках проекта позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, объединить усилия различных субъектов и учреждений (культуры, досуга, образования, спорта и т.д.) вокруг единой цели и более эффективно использовать ресурсы каждого из них.

Более частными принципами социально-культурного проектирования (в основном, технологического характера) являются: *принцип соразмерности проектируемых перемен*, т.е. их соответствия физиологической, психической, экологической и социокультурной природе человека, выступающего первичным структурным элементом аудитории проекта; *принцип социальной и личностной целесообразности*, реализация которого заключается в достижении соответствия ожидаемых результатов нормативным целям и личностным потребностям, выработке организационных форм экспериментальной проверки и внедрения наиболее эффективного в социальном отношении варианта из предлагаемых проектных решений; *принцип комплексности*, предполагающий учет всех основных направлений и форм взаимосвязи человека с его природным, социальным и культурным окружением; *принцип реалистичности*, требующий решения культурно значимых проблем с опорой на действительные, поддающиеся учету и использованию ресурсы (экономические, кадровые, информационные); просчета экономической целесообразности и социальной эффективности проекта; максимального использования уже имеющихся в культуре позитивных способов решения аналогичных или тождественных проблем; отношения к инновациям как последовательной модификации

существующих культурных образцов; обоснования границ применимости и тиражируемости проекта.

Таким образом, основополагающими принципами проектирования являются: принцип целеполагания, принцип критического порога модификации; принцип оптимизации зоны ближайшего развития; принцип персонифицированности процесса и результатов проектирования; принцип оптимальной ориентации на сохранение и изменение, понимаемый как соразмерность традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной динамики; принцип проблемно-целевой ориентации, а также принципы соразмерности проектируемых перемен, социальной и личностной целесообразности, комплексности и реалистичности.

Данные принципы социально-культурного проектирования выполняют двоякую функцию: во-первых, они определяют мировоззрение проектировщика, а также стиль и нравственную интонацию разрабатываемых им концепций, проектов, программ, инициатив, т.е. обеспечивают ценностно-ориентационный уровень проектирования (особенно первые четыре принципа). По степени их воплощения (в целевой и содержательной части проекта) можно судить об органичности программы, мере ее созидательности или разрушительности. Во-вторых, эти принципы составляют теоретическую основу технологии социально-культурного проектирования, которая будет раскрыта в последующих разделах пособия.

## **ТЕМА 7. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

В качестве объектов социально-культурного проектирования исследователи выделяют:

- ❖ человека, с его потребностями, ценностными установками, социальным статусом;
- ❖ различные элементы социальной структуры общества (трудовые коллективы, социальные группы, регионы и т.п.);
- ❖ общественные отношения – межличностные, семейно-бытовые, политические, идеологические и др.;
- ❖ элементы образа жизни (качество и стиль жизни, жизненные позиции, способы жизнедеятельности и т.п.).

В качестве объекта социокультурного проектирования выступает сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру. Расхождение, противоречие между реальной картиной и идеальными представлениями проектировщика о норме (задаваемой, в свою очередь, конкретной культурой и социумом) составляет проблемное поле формирования и реализации социокультурных проектов. Проект в таком случае является средством сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам. При этом следует отметить потенциальное многообразие проектных решений одной и той же проблемной ситуации, что обусловлено как различными представлениями об идеальном состоянии культуры и социума (или их отдельных проявлений), зависящими от ценностной позиции проектировщика, его понимания сущности данных феноменов, так и вариативностью способов воссоздания (возрождения, реконструкции, сохранения) социальной и культурной целостности. [18,с.42]

В этой связи ведущими целевыми ориентациями проблемно-целевого проектирования являются:

- создание условий для развития социокультурного субъекта (личности, общности, общества в целом), самореализации человека в основных сферах его жизнедеятельности путем оптимизации его связей с социокультурной средой, разрешения или минимизации проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности, активизации совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями;

- обеспечения благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством стимулирования механизмов самоорганизации, осмысленного сочетания и поддержки исторически сформировавшихся и новых социокультурных технологий, элементов, явлений.

## **ТЕМА 8. ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА СПЕЦИАЛИСТА. КУЛЬТУРОЛОГ-МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Требования к образованности специалиста, который при общей фундаментальной подготовленности должен:

- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, иметь целостное представление об осваиваемой образовательной системе;
- знать основные этапы истории социально-культурной деятельности и их значение для разработки современных моделей воспитательной работы в социально-культурной сфере;
- знать теоретические основы, категории и понятия социально-культурной деятельности, основные научные школы в теории социально-культурной деятельности;
- знать принципы системного анализа, уметь осуществлять теоретическое моделирование социально-культурных процессов и явлений, выявлять их качественные и количественные характеристики, определять тенденции развития;
- знать основные этапы становления и развития культурной политики, понимать культурную политику как основу стратегии социокультурного управления;
- знать основы экономики, менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности;
- знать базовые социокультурные технологические системы (культуротворческие, рекреационные, зрелищные, игровые, информационные, просветительские, коммуникативные и др.);
- иметь представление об особенностях реализации технологий социально-культурной деятельности в соответствии с социально-демографическими, возрастными и другими особенностями субъектов социально-культурной деятельности;
- знать основы проектирования и реализации социокультурных технологий в учреждениях различного типа.

Проектная культура – это культура непосредственно проектанта, непременно вбирающая помимо сугубо профессиональных качеств, компетенции еще и качества ответственного творца и гражданина с достойной созидательной мотивацией, гуманистической парадигмой, жизнеутверждающим целеполаганием.

По мнению М.А.Ариарского, успешность деятельности специалиста социально-культурной сферы во многом зависит от степени овладения им технологиями социально-культурного проектирования, содержание которой составляет компетентный анализ конкретной ситуации, разработка и реализация проектов и программ, оптимизирующих основные составляющие человеческой жизнедеятельности.

Для успешной реализации социально-культурных проектов специалистам необходимы основополагающие компетенции:

- определенный уровень проектной культуры и владение навыками проектной деятельности;
- креативные способности и системность мышления;
- знание основных тенденций развития современной культурной ситуации;
- общее представления о возможных ресурсах проекта;
- навыки планирования совместной деятельности членов группы проекта;
- представление о главных критериях оценки эффективности социально-культурных проектов.

Социально-культурное проектирование – мировоззренческая и технологическая основа ряда профессий социально-культурной, социально-педагогической и культурологической направленности.

Каждая из этих профессий имеет свой предмет, цели, задачи и средства их решения, но в своей сущности представляет собой разновидность проектной деятельности — ее исходным результатом должен стать проект, предназначенный для практической реализации.

В основе любой профессии социально-культурной сферы лежит способность подготовить и провести культурную акцию (или систему мероприятий и акций), предварительно обосновав ее идею (замысел), определив цели и задачи, предполагаемые средства их решения.

Любая профессия социально-культурной сферы связана со способностью подготовить и провести культурную акцию (или систему мероприятий и акций), предварительно обосновав их идею (замысел), определив цели и задачи, предполагаемые средства их решения. Мероприятие, акция, программа будут эффективными лишь в том случае, если в их основу будет положен идеальный замысел — предваряющий действие проект.

Творческий проект– результат художественно-творческой деятельности от авторского замысла до воплощения, в которой реализуются все управленческие функции, объединенные в одно целое.\

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, тем, что данная технология позволит специалистам более эффективно осуществлять профессиональные функции, обеспечит их конкурентоспособность на рынке труда.

Таким образом, проектный метод– базовый принцип профессиональной подготовки культурологов-менеджеров, сочетающий теоретические и практические, общегуманитарные и специальные дисциплины.

# **ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## ОПИСАНИЕ СЕМИНАРСКИХ, ПРАКТИЧЕСКИХ и ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ для проведения практических занятий по учебной дисциплине

Каждая подгруппа (создается команда проекта) выбирает для разработки проект, который выносится на обсуждение на последних лабораторных занятиях. В разработке необходимо отразить следующие позиции:

- обосновать актуальность проекта для современной мировой культуры и для белорусской культуры, показать степень его значимости и связь с социально-культурной ситуацией.
- обозначить решаемую в проекте социально-культурную проблему (ее суть, степень сложности, факторы и причины, показать на какие социально-культурные процессы она влияет и т.д.), требующую решения средствами проекта.
- обосновать выбор именно данного варианта проектного решения. раскрыть ключевые понятия и концепты проекта,
- сформулировать *концепцию* (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и *идею* (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта.
- составить *типологические характеристики* предполагаемого продукта проекта, его *форму, масштаб*.
- сформулировать *цель* проекта и *задачи*,
- определить его *пространственно-временные рамки*,
- указать *включенность проекта в государственные программы* международного, республиканского или регионального уровней (портфель проекта) и государственные программы культурного развития (программы проекта) или отметить локальный уровень проекта.
- актуализировать *нормативное обоснование* (опора на Конституцию Республики Беларусь, законы, международные конвенции ЮНЕСКО, указы президента Республик Беларусь, положения, выступления государственных лиц с заявлениями для СМИ и т.д.).
- определить соответствие проекта идеологическому вектору формирования национальной культурной политики в Республике Беларусь.

- описать содержание программы продукта проекта.
- дать описание потребительского потенциала целевой аудитории, сделать краткое обоснование ее выбора и описание особенностей проектной работы с ней.
- описать ключевую группу проекта с позиций целесообразности возможности ее субъектов по обеспечению проектной деятельности.
- выделить план мероприятий по организации маркетинговых мероприятий проекта (реклама и PR-компания), указав выбранные СМИ и формы работы с ними, виды предпочтительной рекламы и т.д.
- проанализировать функции организаторов (команды) проекта.
- описать площадку проекта (территорию, место), ее размеры, техническое обеспечение, разделенность на зоны и т.д., транспорта, места проживания участников, распределения посадочных мест, кейтеринга и т.д.
- рассмотреть предполагаемые риски, сопоставить их с антирисковыми вариантами действий менеджера проекта.
- сформулировать общие выводы о том, чем интересен данный проект, каков его культуротворческий потенциал и какие возможны варианты продолжения начатого проектного направления.

## ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Семинар 1. Теоретические основы СКП

#### *Основные вопросы:*

1. Социокультурное проектирование как практическая деятельность, образовательная дисциплина и научное направление прикладной культурологии.
2. Понятие проекта в контексте социокультурного проектирования (содержание, объект, предмет, цель, задачи, инновационность, приоритетные области, идея, концепция).
3. Социальный и культурный полюсы проектирования.
4. Специфика отраслевого и территориального подхода к культуре как объекту проектирования.
5. Принципы социально-культурного проектирования.

#### *Вопросы для докладов (для обсуждения):*

1. Программы регионального развития в Беларуси и приоритетные направления региональных проектов.
2. Культурная политика государства как основа социально-культурного проектирования.
3. Цели, задачи культурной политики в Беларуси как направление проектной деятельности.
4. Приоритетные направления современного социально-культурного проектирования.

### Семинар 2. Особенности проектной технологии в сфере культуры

#### *Основные вопросы:*

1. Характеристика аудитории проекта как основа разработки социально-культурных проектов и программ.
2. Содержание социально-культурных проблем и варианты их проектных решений.
3. Образ жизни как единица анализа ситуации и область проектной деятельности.
4. Понятие «команда проекта» и основные принципы организации работы команды проекта. Окружение и участники проекта.
5. Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта проекта.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Критерии сегментирования и характеристика аудитории социально-культурных проектов.
2. Контактная, ключевая и целевая группы, их место в социально-культурном проектировании.

### Семинар 3. Особенности организации финансирования проектов в сфере культуры

*Основные вопросы:*

1. Источники финансирования социокультурных проектов и программ.
  2. Условия получения средств из бюджетных и иных источников финансирования.
  3. Внебюджетные источники финансирования социокультурных проектов.
  4. Основные стадии организации финансирования социально-культурных проектов.
  5. Фандрайзинг – как источник привлечения денежных средств.
- Инструменты и принципы фандрайзинга.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Опишите опыт успешных белорусских фандрайзеров.
2. Назовите наиболее популярные фандрайзинговые площадки.
3. Предпосылки успешного фандрайзинга в сфере культуры.

### Семинар 4. Основные направления проектной деятельности

*Основные вопросы:*

1. Проектирование фестивального характера в музыкальной, театральной, кино- и др. культурной среде.
2. Проектирование конкурсного характера в музыкальной, театральной, кино- и др. культурной среде.
3. Выставочные проекты в системе функционирования изобразительных видов искусства.
4. Специфика кураторской работы в создании современных музейно-выставочных и коммерческих экспозиций.

*Вопросы для докладов (для обсуждения):*

1. Этнокультурное проектирование в системе социальной деятельности.

2. Конфессиональные и межконфессиональные проекты.
3. Социальнокультурная направленность образовательных проектов.

Семинар 5. Нормативно-правовая база и проектная документация социально-культурного проекта

*Основные вопросы:*

1. Основные нормативные акты правового обеспечения социально-культурного проектирования.
2. Привлечение и получение средств для реализации проекта: правовая база.
3. Правовые основы механизма бюджетного финансирования социально-культурных проектов и программ.
4. Договор как основной документ, регулирующий правовые и финансовые отношения в проектной области.
5. Разработка сметной документации проекта

*Для обсуждения:*

1. Составить реестр необходимого нормативно-правового обеспечения для сопровождения социально-культурного проекта (одного на выбор).
2. Разработать систему общих положений определяющего положения проекта.

Практическое занятие № 1. – анализ проектов музыкальной сферы по заданному плану (см. список проектов).

Практическое занятие № 2.– анализ проектов исторической реконструкции по заданному плану (см. список проектов).

Практическое занятие № 3. – анализ проектов сферы изобразительного искусства по заданному плану (см. список проектов).

Практическое занятие № 4.– анализ проектов этнокультурной направленности по заданному плану (см. список проектов).

Практическое занятия № 5. – анализ региональных проектов по заданному плану (на выбор студента).

Практическое занятие № 6.

Проектирование в системе реализации государственной культурной политики

- обозначить основные сферы культуры,
- охарактеризовать каждую сферу культуры с позиций проектной деятельности,
- проанализировать наиболее актуальные направления государственной культурной политики в различных сферах культуры,
- предложить систему критериев определения специфики проектной деятельности в разных сферах культуры.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Практическое занятие №7.

Культурная политика государства как основа социально-культурного развития регионов

- обозначить основные отрасли государственной культурной политики на уровне регионального развития,
- охарактеризовать специфику одного из регионов Беларуси,
- рассмотреть особенности реализации программ регионального развития в Беларуси и приоритетные направления региональных проектов на примере одного региона.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

На протяжении последующих практических занятий (№№ 8-16) студенты поэтапно разрабатывают собственный социально-культурный проект (индивидуально).

Практическое занятие №8. – Определение темы и обоснование актуальности своего проекта.

Практическое занятие № 9. – Описание социально-культурной ситуации и определение социально-культурной проблемы в рамках разработки проекта.

Практическое занятие № 10. – Постановка цели, задач проекта, определение целевой аудитории проекта.

Практическое занятие № 11. – Разработка программы проекта с пошаговым описанием выполнения проектных заданий;

Практическое занятие № 12. – Определение материально-технических, кадровых и информационных ресурсов проекта.

Практическое занятие № 13. – Вопросы организации финансирования проекта. Составление сметы проекта.

Практическое занятие № 14. – Описание рисков проекта и противо- рисков действий.

Практическое занятие № 15. – Составление нормативно-правовой и документной базы проекта.

Практическое занятие № 16. – Презентация и защита проекта.

#### **Литература для подготовки к семинарским (практическим занятиям):**

1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. – М. : Издательство Юрай, 2013. — 383 с.
2. Гонтарева, И. В. Управление проектами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»/ И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новикова.—Изд.стер.—Москва ЛИБКОМ, 2014.—379 с.
3. Луков, В. А. Социальное проектирование: учебное пособие/ В. А. Луков.— 4-е изд.,испр.—Москва : Издательство Московской гуманитарной академии: Флинта, 2007.—239с.

4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами: Справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро . – М. : Высшая школа, 2001.
5. Марков А. Л., Бирженюк Г. М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие / А. Л. Марков, В. Д. Бирженюк. - СПб., 1997.

#### ПЛАН АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТА

1. Название, автор, место проведения
2. Идея проекта.
3. Социально-культурная проблема.
4. Актуальность проекта.
5. Содержание (программа) проекта
6. Тип проекта.
7. Цель, задачи.
8. Целевая аудитория

#### ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЕКТОВ ПРЕДЛАГАЕМЫХ ДЛЯ АНАЛИЗА

1. Международный фестиваль искусств «Славянский базар в Витебске»
2. Минский международный кинофестиваль «Листопад».
3. Международная акция «Ночь музеев»
4. Международный фестиваль «JAZZ in MINSK»
5. Праздник искусств «Музы Несвижа».
6. Фестиваль урбан-арта «Vulicabrasil»
7. Фестиваль уличной еды «VulitsaEzha»
8. Международный кулинарный фестиваль «Мотальськія прысмакі»
9. Белорусский международный фестиваль кукольных театров «Лялькі над Нёманам» в Гродно
10. Проекты исторической реконструкции: Фестиваль средневековой культуры «Гольшанский замок», Фестиваль средневековой культуры "Каменецкая вежа" (Брестская область), Фестиваль средневековой культуры «Новогрудский замок», Фестиваль средневековой культуры и музыки «Белый замок» в Минске, фестиваль средневековой культуры и музыки «Наш Грюнвальд» в Дудутках (Минская область) и др. (на выбор), «Наследие веков» в Мирском замке
11. Международные Шагаловские чтения в Витебске
12. Республиканский фестиваль национальных культур в Гродно
13. Музыкальные вечера «У Ратуши» в Минске

14. Международный форум театрального искусства «ТЕАРТ»
15. Арт-проект «Осенний салон с Белгазпромбанком» в Минске
16. Международный фестиваль «ТеатральныКуфар»
17. Рок-фестивали «Рок за Бобров», «Би-2 Fest», «Lidbeer» и др. (на выбор)
18. Фестиваль авиационного спорта «Пронебо» в Минске
19. Фестиваль уличной культуры «MINSK STREET GAMEZ»
20. День города (на выбор)
21. Студенческие проекты в БГУКИ (на выбор)
22. Фестиваль оперного и балетного искусства «Вечера Большого театра в замке Радзивиллов»
23. Международный фестиваль духовной музыки «МагутныБожа» в Могилеве
24. Международный фестиваль хореографического искусства «Сожскікарагод» в Гомеле
25. Фестиваль фантастики, фэнтези, комиксов и компьютерных игр «UNICON Convention» в Минске
26. Международный фестиваль Юрия Башмета в Минске
27. Выставка рекламы, дизайна, полиграфии «Мятный лев»
28. Фестиваль света в Полоцке-2018

Критерии оценки практических и лабораторных работ

# **РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

## Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Прикладная культурология как теоретическая база проектной деятельности в сфере культуры.
2. Культурологическая сущность проектной деятельности, общая характеристика технологии проектирования.
3. Понятие «проект», «проектирование» и «проектная деятельность».
4. Проектная культура как условие и фактор развития общества.
5. Проект как целенаправленные действия по изменению определенной системы (объекта).
6. Проект как объект управленческой деятельности.
7. Понятие и сущность социально-культурного проектирования.
8. Социально-культурное проектирование как вид научно-практической деятельности, как конструктивная технология.
9. Социально-культурное проектирование как вид инновационной деятельности.
10. Культурный продукт как результат социально-культурного проектирования.
11. Социально-культурный проект как текстовое описание жизненного цикла.
12. Основные цели и задачи социально-культурного проектирования.
13. Характеристика объектов социально-культурного проектирования.
14. Проектная деятельность как специфическая форма творчества
15. Основные этапы создания социально-культурного проекта.
16. Приоритетные направления проектной деятельности в сфере культуры.
17. Типология проектов и сфер проектной деятельности
18. Специфика и многообразие художественно-творческих проектов.
19. Методология постановки целей и задач социально-культурного проекта.
20. Специфика и содержание проектной деятельности в сфере культуры.
21. Технологии обоснования и постановки проблемы в социокультурном проекте.
22. Типология социально-культурных проектов по структуре и предметной области.
23. Типология социально-культурных проектов по основным сферам деятельности.
24. Типология социально-культурных проектов по продолжительности периода осуществления

25. Типология социально-культурных проектов по масштабам и социальной значимости.
26. Типология социально-культурных проектов по объекту проектирования.
27. Типология социально-культурных проектов по функции и социокультурной значимости.
28. Теоретическое обоснование проекта: критерии оценки эффективности социально-культурного проекта.
29. Теоретическое обоснование социально-культурного проекта: актуальность, концепция проекта, проектное решение.
30. Теоретическое обоснование социально-культурного проекта: миссия проекта, его цель и задачи.
31. Принципы и методы анализа социокультурной ситуации в социально-культурном проектировании.
32. Социально-культурное проектирование в реализации региональной культурной политики.
33. Социокультурная направленность образовательных проектов.
34. Особенности этнокультурного проектирования.
35. Структура и содержание разделов социально-культурного проекта.
36. Структура замысла социально-культурного проекта.
37. Креативность и инновационность в социально-культурном проектировании.
38. Планирование деятельности и реализации проекта. Общая характеристика.
39. Нормативно-правовая база проектной деятельности в сфере культуры.
40. Ресурсное обеспечение социально-культурного проекта.
41. Технологии спонсоринга и фандрейзинга в социально-культурном проектировании.
42. Бизнес-план в структуре социально-культурного проекта.
43. Основные технологии продвижения социокультурных проектов.
44. Характеристика аудитории проекта как основы разработки социально-культурных проектов.
45. Понятие и содержание проектного портфеля.
46. Типология аудитории социально-культурного проекта (контактная, ключевая и целевая)
47. Понятие «команда проекта», принципы формирования и особенности ее организации.
48. Виды проектных рисков и основные подходы к управлению рисками.
49. Понятие и сущность проектной культуры специалиста, основные профессиональные компетенции.
50. Условия и критерии эффективности социально-культурных проектов.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

*Практическая работа оцениваются по критериям:*

- Полнота выполнения задания.
- Правильность выполнения задания.
- Степень соответствия полученных результатов заданию.
- Самостоятельность выполнения.
- Наличие творческих и креативных решений при выполнении задания.
- Глубина анализа результатов.
- Грамотность оформления отчетных материалов, оговаривающихся в задании.

*Требования к оформлению презентаций*

На первом и последнем слайде презентации должны быть указаны: название проекта; имя, отчество и фамилия разработчика(ов) – полностью; номер курса и специальность(направление подготовки).

Презентация должна быть информативной, зрелищной, убедительной.

Содержащаяся на слайде информация должна легко читаться (на слайде не более 10 строк текста), иллюстрации – соответствовать теме проекта.

Размер шрифта на слайде не меньше 24 кегля.

Желательно, чтобы каждый слайд имел заголовок.

Цветовой дизайн должен легко восприниматься и не мешать восприятию информации.

Эффекты анимации не должны мешать ходу презентации: время каждого эффекта должно быть тщательно подобрано и выверено.

Обязательно на предпоследнем слайде должны быть даны ссылки на источники интернет-ресурсов и/ или литературу, которые использовались при подготовке работы.

*Критерии оценки самостоятельных работ*

Практическая и лабораторная работа оцениваются по критериям:

1. Полнота выполнения задания. Должны быть заполнены все таблицы, сделаны графики и диаграммы, если их построение оговорено в задании;
2. Самостоятельность выполнения;
3. Соответствие полученных результатов заданию;
4. Правильность выполнения;

5. Наличие творческих и креативных решений при выполнении задания;
6. Глубина анализа результатов;
7. Грамотность оформления отчетных материалов, оговаривающихся в задании.

# **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

## ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ

МАРКОВ А.П., БИРЖЕНЮК Г.М.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений заключается в том, что она сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, характерные для программирования и планирования.

При разработке программы акцентируется нормативная сторона изменений, т.е. образ “должного” доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной. Планирование же, наоборот, слишком детально предписывает цели, результаты и способы деятельности. В отличие от них проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера, т.е. не является нормативным документом в строгом смысле, который включает перечень намечаемых на перспективу мероприятий и ожидаемых от них результатов.

Создавая образцы решения конкретных социально значимых проблем, проектирование обеспечивает научно-обоснованные управленческие мероприятия, способствующие разрешению конкретной ситуации. Органично сочетая нормативный и диагностический аспекты, проектирование, во-первых, разрабатывает модель “должного” в соответствии с наличными ресурсами; во-вторых, соотносит проблему с общим образом ее решения, допуская альтернативные пути и средства достижения цели; в-третьих, задает более обоснованные временные рамки решения проблемы, обусловленные характеристиками проблемной ситуации<sup>6</sup>.

Таким образом, *социокультурное проектирование* — это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и

---

<sup>6</sup> См.: Орлова Э.А. Проблемно ориентированное социокультурное проектирование. Теория и методология // Теоретические основания культурной политики. — М., Рос. институт культурологии, 1993.

задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

В качестве *объекта* социокультурного проектирования выступает сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру. Расхождение, противоречие между реальной картиной и идеальными представлениями проектировщика о норме (задаваемой, в свою очередь, конкретной культурой и социумом) составляет проблемное поле формирования и реализации социокультурных проектов.

Проект в таком случае является *средством* сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам. При этом следует отметить потенциальное многообразие проектных решений одной и той же проблемной ситуации, что обусловлено как различными представлениями об идеальном состоянии культуры и социума (или их отдельных проявлениях), зависящими от ценностной позиции проектировщика, его понимания сущности данных феноменов, так и вариативностью способов воссоздания (возрождения, реконструкции, сохранения) социальной и культурной целостности.

В этой связи ведущими *целевыми ориентациями* проблемно-целевого проектирования являются:

— создание условий для развития социокультурного субъекта (личности, общности, общества в целом), самореализации человека в основных сферах его жизнедеятельности путем оптимизации его связей с социокультурной средой, разрешения или минимизации проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности, активизации совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями;

— обеспечения благоприятных условий для саморазвития культурной жизни посредством стимулирования механизмов самоорганизации, осмысленного сочетания и поддержки исторически сформировавшихся и новых социокультурных технологий, элементов, явлений.

*Задачи* проектной деятельности:

— анализ ситуации, т.е. всесторонняя диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;

— поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;

— выбор наиболее оптимального решения (т.е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования) и его проектное оформление;

— разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношении.

Основными результатами технологии социокультурного проектирования являются *программа* и *проект*.

*Программа* — это развернутый документ, прорабатывающий в масштабах конкретной территории (района, города, региона, федерации) всю совокупность условий, необходимых для оптимизации культурной жизни (т.е. процессов создания, сохранения, трансляции и развития культурных ценностей, норм, традиций, технологий) и включающий в себя, помимо анализа социокультурной ситуации и обоснования приоритетов культурного развития, функционально-содержательные модели учреждений и организационно-управленческих структур, а также материально-техническое, организационное, кадровое и информационное обеспечение реализации намеченных в рамках программы мероприятий, акций, идей, инициатив.

*Проект* может существовать в двух формах:

а) как составная часть программы, представляющая собой форму конкретизации и содержательного наполнения приоритетных направлений развития социокультурной жизни территории;

б) как самостоятельный вариант решения локальной проблемы, адресованный конкретной аудитории.

И в первом и во втором случае проект — это как бы локальная программа, ориентированная на преодоление или профилактику различного рода проблем путем содержательных и структурных изменений в социокультурной среде и в основных сферах

жизнедеятельности личности, создания условий успешной самореализации человека за счет оптимизации его образа жизни, форм и способов его взаимодействия со средой.

По содержанию проблем, определяющих актуальность проекта и новизне способов их разрешения, проекты могут быть типовыми и уникальными. Если типовые воспроизводимы в других ситуациях с небольшой корректировкой в соответствии с местными условиями (например, проекты стандартных учреждений культуры), то уникальные не могут тиражироваться в силу неповторимости ситуации и объектной области проектирования (например, проекты, связанные с реставрацией и использованием неповторимых архитектурных сооружений, природных ландшафтов и пр.).

Важнейшим структурным элементом технологии проектирования является *исследовательская деятельность*, поскольку именно проектировщик должен, во-первых, знать, видеть реальные проблемы функционирования той или иной объектной области (например, культуры региона, среды и условий жизнедеятельности личности, социальной группы и т.д.); во-вторых, иметь представление о идеальном состоянии целого и способах его поддержки.

Причем, исследовательская процедура выражается здесь не только в сборе эмпирических показателей с помощью социологического исследования или контент-анализа прессы. Проектирование есть прежде всего идеально-мыслимое представление о конечном продукте (параметрах того или иного явления, новом качестве объекта), которое проходит путь от проблематизации исходного состояния объектной области проектирования через формулировку целевых установок к определению конкретных методов изменения ситуации.

Объектные области проектирования — и социум, и культура — рассматриваются как некие теоретические (а значит, в определенной степени — искусственные) модели, подлежащие переконструированию и усовершенствованию в рамках проекта. В процессе проблематизации они как бы подлежат искусственному расчленению и последующей “сборке” в целевой и содержательной части проекта.

Общую логику формирования проекта можно представить следующим образом:

<i>Проблема- тизация</i>	<i>Целе- полагание</i>		<i>Инструментализация</i>		
<b>Проблемы</b>	<b>Цели</b>	<b>Задачи</b>	<b>Методы (мероприятия и содержание деятельности)</b>	<b>Форма организации исполнителей и аудитории</b>	<b>Ресурсы (средства)</b>

Таким образом, проблематизация, целеполагание и инструментализация (т.е. содержательное оснащение проектного решения) в совокупности и составляют общую структуру и алгоритм проектной деятельности.

Нижний раздел таблицы, обозначенный как *развертывающаяся система действий*, отражает общую логику реализации проектного решения. Мы видим, что технология проектирования и практическая реализация проекта представляют собой как бы два встречных вектора мыследеятельности.

Однако в процессе окончательного оформления проектного решения субъекту проектирования необходимо мысленно воспроизвести не только “прямой” алгоритм проектной деятельности, но и логику его реализации, т.е. “обратную” последовательность развертывающейся системы действий, которая позволит смоделировать конечный результат проекта, просчитать возможности и эффективность решения проблем с помощью планируемых методов и с учетом имеющихся (или предполагаемых) ресурсов.

Следует отметить, что не только конструктивная фаза разработки проекта (этап инструментализации), но и целеполагание носит созидательный, творческий характер. Цель проекта, понимаемая как образ желаемого, всегда выходит за рамки наличного состояния объектной области проектирования. Исходя из реальных проблем, противоречий и ресурсов (т.е. данного, существующего), она включает (исходит) также и потенциальные возможности осуществления тех или иных изменений.

*Процесс целеполагания* начинается с анализа ситуации и выявления наиболее актуальных проблем, на разрешение или

оптимизацию которых и должен быть ориентирован проект. В качестве единицы анализа могут выступать:

1. Ситуация, характеризующая совокупность обстоятельств и условий функционирования общества в целом;

2. Локальная ситуация, радиус которой совпадает с той или иной территориально-административной единицей (регион, город, район, поселение);

3. Ситуация, обусловленная вполне конкретными обстоятельствами и условиями жизнедеятельности определенной социальной категории или группы населения. Специфика этого уровня функционирования социокультурного субъекта фиксируется понятием “жизненная ситуация”, которая рассматривается как своеобразная теоретическая конструкция, позволяющая высветить взаимосвязь социальных и индивидуальных факторов, детерминирующих деятельность и поведение людей в проблемной ситуации.

Масштаб анализируемой ситуации определяет радиус действия проекта или программы. Социально-культурные проблемы, типичные для большинства регионов России, решаются в рамках Федеральных программ. Специфические региональные проблемы актуализируют программы соответствующего радиуса действия. Разрешение проблем конкретной социальной группы является целевой установкой локальных проектов.

Однако независимо от радиуса разрабатываемого проекта, необходим учет проблем всех уровней, ибо все они взаимосвязаны между собой: проблемы общенационального масштаба существенно влияют на содержание и характер жизнедеятельности человека, независимо от места его проживания, региональные проблемы могут быть общими для большинства территорий России, а проблемы социальной группы, выявленные в конкретных жизненных обстоятельствах, могут рассматриваться в качестве типичных для данной категории населения проблем в масштабах всей страны.

Выделение общесоциальных, локальных и индивидуальных ситуаций – это возможность осуществить взаимосвязь и последовательный переход разрабатываемых в рамках проектирования решений с одного уровня на другой. Так, характеристика проблем личностей и социальных групп и определение способов их разрешения составляют ядро целевого и

содержательного обоснования локальных проектов, которые могут входить в региональные программы в качестве их составляющей.

Целевое обоснование проекта или программы (федеральной, региональной, локальной) предполагает всесторонний анализ ситуации и определение на этой основе:

- а) приоритетных сфер (или областей) проектирования;
- б) категорий населения и социальных групп, которым будет адресован проект.

В процессе разработки программы очень важно найти оптимальное соотношение двух целевых установок, определяемых двумя подходами к культуре. С одной стороны, культуру необходимо рассматривать как самоценную сущность, т.е. материальную и духовную среду обитания человека, условие его развития и самореализации.

Проектное мышление в данном случае предполагает понимание культуры как целостного объекта, подлежащего сохранению и воспроизводству и ориентируется на заполнение недостающих мест внутри культурного целого посредством создания систем поддержки и реставрации (например, программы музеефикации и консервации культурных норм и способов их трансляции)<sup>7</sup>. Ведущей целевой установкой проектов и программ в таком случае будет создание оптимальных условий, способствующих естественному развитию культуры как самоценного явления.

С другой стороны, культура (культурная деятельность) является условием и средством решения проблем и задач, находящихся в других плоскостях социального и индивидуального бытия. Проекты такого типа в качестве своей конечной цели предполагают оптимизацию процессов жизнедеятельности (человека, социальной группы, региона и т.д.), а культура выступает в качестве средства, условия такой оптимизации.

Например, создание условий для возрождения и развития народных ремесел и промыслов может частично решить проблему занятости. Художественное объединение может стать средством решения социально-психологических проблем личности, способствуя

---

<sup>7</sup> Зуев С.Э. Культура в контексте развития // Вопросы методологии, 1991— №2. — С. 21-27.

социальной адаптации, признанию, самоутверждению человека, испытывающего дефицит положительных социальных связей в других сферах бытия. Проекты, формирующие соответствующие условия для развития культуры национальных меньшинств, будут объективно способствовать снижению социальной напряженности в регионе, повышать чувство удовлетворенности человека условиями своей жизнедеятельности.

*Приоритетные области проектирования* — это наиболее значимые в социальном и личностном плане сферы социально-культурной жизни (и соответствующие им виды деятельности), характеризующиеся максимальной концентрацией проблем и обладающие возможностями и ресурсами оптимизации человеческой жизнедеятельности. Выявление приоритетных направлений проектирования осуществляется, преимущественно, путем анализа ситуации, характеризующей совокупность обстоятельств и условий функционирования общества в целом и локальной ситуации, фиксирующей социальные, социально-демографические и социально-культурные проблемы конкретной территориально-административной единицы.

*Аудитория проекта* — носитель социально-культурных и личностных проблем, т.е. социальная категория или группа населения, характеризующаяся специфическими социальными и культурными особенностями и отличающаяся от других групп “композицией условий и процессов жизнедеятельности”<sup>8</sup> (последние включают как те элементы, которые общность воспроизводит и стремится сохранить, так и те, которые людям хотелось бы изменить).

Проблемная ситуация в данном случае имеет четко выраженного социально-культурного субъекта — носителя определенного рода проблем, которому и адресуется проект. Ее границы фиксируют территориальную, социально-демографическую, этническую, профессиональную или возрастную общность, которая переживает определенное неблагополучие в экономической,

---

<sup>8</sup> Орлова Э. Проблемно ориентированное социокультурное проектирование. Теория и методология // Теоретические основания культурной политики. — М., Рос. институт культурологии, 1993.

политической, образовательной или социально-культурной сфере жизнедеятельности.

В процессе проектирования необходимо учесть основные параметры, характеризующие специфику рассматриваемой общности:

- проблемы, носителем которых является данная общность;
- социально-культурные особенности (ценности, нравы, обычаи, традиции), регулирующие поведение и социальное взаимодействие в общности;
- знания, умения и навыки, которыми владеют члены общности и которые могут быть использованы в качестве средства разрешения проблемной ситуации;
- ресурсы, потенциально доступные членам общности и которые можно задействовать в ходе реализации проекта.

*Инструментальная, содержательная часть проектирования*, которая представляет собой развертывающуюся навстречу целевому блоку предполагаемую систему действий, состоит в выявлении необходимых для решения задач *ресурсов* (средств), определении *методов* достижения целей (которые конкретизируются в виде мероприятий и содержания деятельности), а также *форм организации* усилий субъектов, задействованных в процессе реализации проекта.

*Методы* — это пути и способы достижения целей и решения задач, *средства* — совокупность приемов и операций достижения цели. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий.

*Форма* — это определенным образом упорядоченная деятельность, способ организации содержания, методов, средств, исполнителей и аудитории проекта.

*Практические мероприятия* служат основным инструментом реализации целевой установки проекта. Они фиксируют начало и этапы реализации проекта; определяют направления, виды, формы и содержание деятельности; привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей и задач каждого этапа.

Практические мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут обеспечивать дополнительные средства осуществления проекта. Например, в содержании проекта предусматриваются виды деятельности, напрямую не связанные с целями и задачами проекта, но

необходимые для его финансового обеспечения (благотворительные вечера, аукционы, платные услуги и т.д.), формирования благоприятного общественного мнения населения и средств массовой информации по отношению к проекту (презентации, пресс конференции и др.). Для корректировки содержания проекта по ходу его реализации, активизации участия населения могут планироваться опросы общественного мнения.

В рамках конкретного проекта содержание мероприятий определяется и конкретизируется совместно со специалистами (например, работниками учреждений культуры, досуга, образования, на базе которых он реализуется), профессионально владеющими теми видами социально-культурной деятельности, которые в рамках проекта используются в качестве средства достижения целей и решения задач.

Проекты и программы концентрируются, как правило, вокруг двух стратегических целей культурной политики, которые представляют собой определенный баланс усилий (средств, ресурсов), направленных на сохранение культуры и внедрение инновационных элементов.

*Целевая установка проектов и программ на сохранение и воспроизводство культуры обеспечивается созданием условий, необходимых:*

— для сохранения жизнеспособных ценностей и явлений культуры прошлого, характерных для всех составляющих социокультурной среды (в предметно-пространственном миресохранение, реставрация и реконструкция памятников истории и культуры, архитектурной среды; в отношениях между людьми поддержка адекватных современности традиционных образцов поведения и общения; в познавательной-оценочной сфере — хранение и введение в культурный оборот текстов гуманитарной культуры прошлого).

— освоения и активного использования в актуальном пространстве жизнедеятельности культурного наследия (элементов предметной среды прошлого, жизнеспособных традиционных нравов, обычаев, ритуалов и т.д.)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Орлова Э.А. Культурная политика в контексте модернизационных процессов // Теоретические основания культурной политики. — М., Рос. институт культурологии, 1993. — С.

*Целенаправленная поддержка культурных инноваций* в рамках проекта предполагает:

— выявление, поощрение и тиражирование лучших идей и технологий оптимального существования в сегодняшней социокультурной ситуации (например, экологически безопасных способов существования человека в среде, форм оптимальной организации пространств в поселениях, образцов архитектурных сооружений, монументального, прикладного искусства, дизайна);

— освоение эффективных с позиции социальной и личностной значимости новых форм ролевых и неформальных связей между людьми, способов эффективного межличностного взаимодействия;

— оснащение находящегося в проблемной ситуации человека современными знаниями из различных областей науки, позволяющими ему эффективно разрешать возникающие в процессе его жизнедеятельности проблемы.

Технология социокультурного проектирования предполагает определенную *мировоззренческую установку проектировщика*, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив: изменение (развитие) или сохранение<sup>10</sup>. Постановка и характер проектных целей, зависящих от ценностной позиции проектировщика, имеет важные последствия — как с точки зрения успешности реализации проекта, так и с точки зрения оптимальности, органичности, полезности осуществленных преобразований.

В зависимости от позиции проектировщика выделяются два типа проектных стратегий<sup>11</sup>:

---

<sup>10</sup> Такое самоопределение проектировщика не фиксирует его принадлежность к данной культуре (и норме), оно не является также профессиональным, социальным или культурным актом — скорее, это самоопределение философа, указывающего на способ и специфику своего использования мыслительных средств и категорий. В данном случае происходит как бы отделение от “своей” культуры, и в момент этого отделения традиционная культурная норма исчезает, а новую только предстоит создать. При этом единственным материалом философа остается его собственное “Я” как полигон и источник новой нормативности. — См. подробнее: Зув С.Э. Культура в контексте развития // Вопросы методологии, 1991 — №2. — С. 21-27.

<sup>11</sup> См.: Зув С.Э. Указ. соч.

*Первый тип* ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В этом случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение (консервацию) культурного ареала региона — объекта внедрения проекта, а уже потом — саморазвитие субъекта культуры. Процессы развития сами запускаются как бы “поверх” целей на сохранение и стабилизацию ситуации.

Во *втором типе* проектов доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в “чужой” культурный контекст, который благодаря этому модифицируется, “искусственно” преобразуется. Примером такого рода проектной практики могут служить современные процессы модернизации в развивающихся странах. Они протекают при наличии сложившихся модернизационных культурных моделей, которые экспортируются и воспроизводятся в иных регионах и социокультурных контекстах.

Культурный образец рассматривается субъектом модернизации (проектировщиком) в качестве идеального состояния “чужой” культуры, при этом последняя или противостоит модернизации, или поддерживает ее. Поэтому проект такого типа должен включать в себя не только условия внедрения культурного образца, но и механизмы блокирования возможного противодействия.

Идея развития, лежащая в основе данного типа проектов, определяется в какой-то мере осознанием и пониманием невозможности решить проблемы за счет ресурсов той культуры, которая (или фрагменты которой) является объектом проектной деятельности. Когда в результате рефлексии ситуации обнаруживается ограниченность наличного состояния относительно новых задач и проблем, программное мышление становится средством формирования модели развития. Выход видится в радикальной смене культурной реальности путем внедрения новых культурных норм, ценностей, технологий, активизации механизмов внедрения инноваций.

МАРКОВ А.П., БИРЖЕНЮК Г.М.  
СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

*Условия получения средств  
(из бюджетных и иных источников)*

Возможными источниками финансирования социально-культурных проектов и программ являются:

1. *Государственный бюджет* (как федеральный, так и местный). Как правило, бюджетное финансирование культурных программ осуществляется на основе социально-творческого заказа конкретному исполнителю отдельных разделов программы.
2. *Фонды* — некоммерческие организации, имеющие финансовые средства и программу деятельности. Реализация собственных программ осуществляется фондами, как правило, путем выдачи грантов по заявкам различных субъектов культурной жизни — организаций, учреждений, частных лиц, инициативных образований граждан.
3. *Коммерческие организации* (фирмы, корпорации, банки и др.).
4. *Индивидуальные предприниматели* (спонсоры, меценаты).
5. *Средства населения* (доходы от коммерческих программ, благотворительные пожертвования граждан).

Для получения финансовых средств (или гранта) субъект, участвующий в конкурсе программ, должен соответствовать определенным требованиям.

*Первым условием* является некоммерческий характер деятельности той организации, которая просит деньги (т.е. подает заявку на финансирование своего проекта).

Если с заявкой обращается общественная организация, то некоммерческий характер ее деятельности должен быть зафиксирован в уставе. Признаки некоммерческой организации (объединения, клуба) следующие:

1. Организация не преследует цели извлечения прибыли (т.е. не имеет права расходовать средства, получаемые под программу, на заработную плату и в личных целях).

2. Организация имеет общественно значимые цели. Общественная значимость целей и задач организации определяется, как правило, актуальностью и радиусом решаемых проблем.

3. Приоритеты деятельности организации, определяемые ее уставом, находятся в сфере культуры и носят гуманистический характер.

4. Организация имеет коллективное учредительство и руководство (совет, правление, которое определяет содержание деятельности организации, зарплату штатных работников, отвечает за общественное доверие и т.д.).

5. Финансовая деятельность организации контролируется общественностью.

*Второе условие* получения средств (как из бюджетных, так и внебюджетных источников) — наличие программы и заявки, оформленной в соответствии с определенными требованиями, а именно: требованиями той организации (фонда, коммерческой структуры, государственного органа, осуществляющего финансирование программы), которая выделяет деньги (они могут содержаться в условиях конкурса программ, в уставе организации, выделяющей средства); а также специальными требованиями к оформлению заявки на получение средств, необходимых для реализации соответствующей программы.

Наиболее общими требованиями к программе являются:<sup>12</sup>

1. Соответствие программы тематике конкурса, приоритетным направлениям, разрабатываемым организацией, объявляющей конкурс программ;

2. Соответствие программы миссии той организации, в которую подается заявка;

3. Актуальность проблем, решаемых в рамках программы: как с позиции общества, так и с позиции той организации, которая выделяет средства;

4. Общественная значимость целей и задач, определяемая культурным контекстом и радиусом проблемы;

---

<sup>12</sup> Эти же требования одновременно выступают в качестве критериев оценки социально-культурных проектов и программ.

5.Соответствие содержания программы интересам и проблемам потенциальных и реальных участников, т.е. реальной проблематике той социальной группы, которой адресована программа;

6.Реалистичность программы (ее обеспеченность в финансовом, кадровом, материально-техническом отношении);

7.Полнота представленных разделов (в заявке);

8.Соответствие содержания — и формы реализации программы;

9.Согласованность проблемного, целевого и содержательного блоков программы.

Соотношение программы и заявки графически можно изобразить следующим образом:



Оформление заявки на получение средств под программу — это разновидность технологии маркетинга, суть которого, как известно, заключается в *прогнозировании, расширении и удовлетворении* спроса на товары, идеи, услуги посредством их разработки, продвижения (упаковки) и реализации.

#### Бюджет как источник финансирования социально-культурных программ.

Как известно, в последние годы доля бюджетных средств в общем объеме финансирования культуры неуклонно сокращается. В этой связи Министерство культуры России рекомендует два направления совершенствования системы финансирования (или три группы ресурсов):

1) Создание бюджетной многоканальности в финансировании как учреждений культуры и досуга, так и программ, создаваемых и реализуемых на другой базе;

2) Эффективное использование бюджетных средств (за счет целевых или адресных дотаций);

Рассмотрим первый ресурс совершенствования финансирования социально-культурных программ — бюджетную многоканальность, которая означает финансирование учреждений и программ как из бюджетов различных уровней, так и путем привлечения средств иных юридических лиц.

Модели взаимодействия бюджетов различных уровней и субъектов можно свести к следующим типам:

1. *Субсидии вызова*, когда вышестоящий орган разрабатывает программу, затрагивающую интересы ряда территорий и гарантирует частичное финансирование данного проекта. В таком случае остальная часть расходов по программе должна возмещаться заинтересованными участниками реализации проекта на местах. Реализацией такого типа взаимоотношений является федеральная программа “Сохранение и развитие культуры и искусства”, принятая постановлением Верховного Совета Российской Федерации в 1993 году и действующая по сегодняшний день.

2. *Субсидии возмещения* — в этом случае программа разрабатывается нижестоящим уровнем и частично финансируется из вышестоящего бюджета. В такую модель вписываются региональные проекты и программы, частично финансируемые Министерством культуры — при условии соответствия таких программ федеральным приоритетам культурного развития территорий;

3. *Встречные субсидии*, когда централизованные средства выделяются только в ответ на субсидии местного бюджета (или средства, полученные из внебюджетных источников). Суть “встречного финансирования” заключается в фиксировании доли бюджетных средств в общем объеме финансовых ресурсов каждого учреждения. В таком случае строго фиксированный объем бюджетных средств автоматически добавляется к заработанной учреждением сумме. За основу при таком финансировании Министерство культуры рекомендует брать сложившееся соотношение между объемами

бюджетных и собственных средств. Тогда большую финансовую поддержку из бюджета получают те учреждения, которые получили большую сумму из внебюджетных источников<sup>13</sup>.

Заказчиком социально-культурных проектов и программ и, соответственно, распорядителем бюджетных средств выступают местные органы власти, в частности, отделы, комитеты и управления культуры. Они имеют право выходить с инициативой по льготному налогообложению предприятий и организаций, участвующих в финансировании социально-культурных проектов и программ.

Бюджетными источниками формирования Фондов развития культуры могут быть<sup>14</sup>:

- Фиксированные платежи предприятий, учреждений, организаций (кроме бюджетных), расположенных на исторических территориях, в охранных зонах;
- Процент отчислений от платы за землю исторической территории, охранных зон памятников, взимаемый с предприятий, учреждений, организаций, домовладений, расположенных на этих территориях;
- Часть целевых сборов с граждан и предприятий, учреждений, организаций, независимо от их организационно-правовых форм, на содержание милиции, на благоустройство территории, на нужды образования и другие цели;
- Сбор за право использования местной символики, связанной с памятниками истории и культуры;
- Часть налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы от объема реализации продукции (работ, услуг);
- Доля специального налога с предприятий для финансирования поддержки важнейших отраслей народного хозяйства;
- Таможенные тарифы на импорт культурных ценностей зарубежного производства;
- Арендная плата за использование помещений памятников истории и культуры;
- Поступления от налога на добавленную стоимость по товарам культурно-досугового и информационного назначения (фонозаписи

---

<sup>13</sup> См.: Культура на перепутье. — М.: РКХ РИЦ Мин. культуры РФ. — 1994.

<sup>14</sup> Культура на перепутье. — С.214.

музыкальные инструменты) в размере их фактической величины в указанных товарах, реализованных на данной территории;

— Поступления всех видов налогов и сборов, взимаемых с предприятий, учреждений и организаций культуры, в т.ч. специализированный налог на прибыль от проведения массовых концертно-зрелищных мероприятий;

— Регистрационный сбор с физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в области культуры;

— Сбор за право торговли товарами культурного и информационного назначения;

— Лицензионный сбор за право проведения аукционов и лотерей, специализирующихся на культуре;

— Сбор за право проведения кино и видеосъемок памятников истории и культуры;

— Сбор за лицензирование деятельности, связанной с проведением культурно-массовых и зрелищных мероприятий, реставрацией, изготовлением репродукций, копий, экспонатов, издательской деятельности.

Для увеличения доли средств, поступающих в централизованный и целевые фонды от предприятий, необходимо вести гибкую налоговую политику, снижая налог с той части прибыли, которая направляется на культуру, благотворительную деятельность, целевое финансирование социально-культурных программ. В США, например, ежегодные благотворительные взносы на культуру составляют около 80%. Основной мотив благотворительной деятельности – социальный престиж и экономическая выгода. Участие в Совете попечителей благотворительной организации свидетельствует о принадлежности к «высшему свету» американского общества. Но главное то, что сумма, переданная на благотворительные цели, высчитывается из остаточной суммы прибыли и налогом не облагается.

Возможности получения финансовых средств под реализацию социально-культурных программ из бюджетных источников (в т.ч. из Фонда культурных программ) определяются, прежде всего, степенью соответствия целевого и содержательного блока проекта условиям конкурса, тем направлениям и видам культурной деятельности,

которые финансирующая организация определила в качестве приоритетных.

Структура заявки на участие в федеральной подпрограмме “Сохранение и развитие культуры” включает следующие разделы:

1. *Титульный лист*, который содержит: номер и название разделов подпрограммы; название предлагаемого проекта; указание организации-исполнителя; руководителя проекта и авторскую группу; состав исполнителей; сроки осуществления проекта.

2. *Актуальность проекта*. В данном разделе необходимо сформулировать ту группу проблем, на решение которых ориентирован данный проект (т.е. обозначить противоречия, недостатки, сложности, характерные для той сферы культурной жизни, в которой будет осуществляться проект); обозначить по возможности те последствия (социальные, демографические, социально-культурные и др.), которые возникнут в том случае, если проблемы не будут решены; показать связь характеризуемой проблемы с функциями вашей организации, учреждения.

3. *Цели и задачи проекта*.

4. *Содержание проекта и этапы его реализации*.

5. *Новизна и федеральная значимость проекта*.

6. *Разделы проекта, представляющие интерес для международного сотрудничества* (в т.ч. и со странами ближнего зарубежья).

7. *База реализации проекта и организация-исполнитель*.

8. *Объем и содержание уже выполненных работ*.

9. *Бюджет проекта* (общая сумма затрат, распределение по статьям бюджета, источники финансирования).

### Внебюджетные источники финансирования.

Одним из ресурсов развития культурно-досуговой сферы является поиск внебюджетных источников финансирования. Актуальность данного направления совершенствования системы финансирования вызвана, во-первых, ограниченностью бюджетных средств, выделяемых на культуру в последние годы. Как известно, установленные законодательством о культуре нормативы федерального и местных бюджетов не выполняются. Во-вторых, знание стратегии и тактики поиска внебюджетных источников

финансирования актуально в связи с тем, что в последнее время появилось большое количество фондов, ассоциаций, коммерческих фирм, готовых финансировать проекты в сфере культуры, искусства и досуга.

*Фонды.* Основным внебюджетным источником финансирования социально-культурных программ являются Фонды, которых только на территории Российской Федерации насчитывается несколько десятков. В сфере культуры и искусства действуют такие известные фонды как Международный Фонд “Культурная инициатива” (Дж. Сорос); Фонд помощи творческой молодежи; Международный Евразийский Фонд “Демократические реформы. Средства массовой информации. Развитие негосударственных организаций”; Фонд Г.Вишневской; Фонд художников Белютина и Молевой; Фонд Фахтангова, 12-А”. Фонды в общественно-политической и социальной сфере: Институт “Открытое общество” (аккредитованное представительство расположенной в Нью-Йорке благотворительной организации “Открытое общество”, которая координирует работу независимых национальных фондов, действующих во многих странах мира. Основатель Джордж Сорос), Санкт-Петербургский центр “Стратегия” и др.

*Спонсоры.* Формы финансовой помощи со стороны фирмы, банка, общественной организации могут быть самыми различными — непосредственное финансирование проектов программ; предоставление фирмой или организацией товаров, услуг; предоставление льготных кредитов и др.

Главными условиями получения средств в данном случае являются:

1. *Наличие благоприятного имиджа* той организации, которая просит деньги (имидж — это наличие собственного «лица», некоторые признаки, отличающие данную организацию от всех других, благоприятное общественное мнение). Для формирования позитивного образа организации (в глазах общественности, в средствах массовой информации) большое значение имеет участие в проведении или финансирование мероприятий и благотворительных программ для социально ослабленных категорий и групп населения, проведение пресс-конференций и презентаций, посвященных началу

или окончанию социально значимых проектов, издание бюллетеней с рассказом о благотворительных акциях и т.д.

Имидж организации во многом определяется ее миссией, т.е. социальной значимостью, ролью, назначением организации, которое должно быть известно населению, средствам массовой информации, властям, потенциальным спонсорам. Миссия оформляется в виде одной странички текста, из которого должно быть ясно: кто вы; что вы делаете; чьим интересам служите.

Залогом благоприятного решения в пользу финансирования проекта является также личное обаяние человека, вступающего в диалог со спонсором, владение им техникой межличностной коммуникации.

2. *Знание возможных мотивов* финансирования проекта. Автору программы или заявки (или представителю организации-просителя), вступающему в диалог со спонсором, необходимо не просто знать мотивы финансовой благотворительности, но очень важно проговорить (или оформить в тексте заявки) те проблемы, которые волнуют организацию-спонсора, предельно конкретно и точно сформулировать:

- что вы хотите получить и под что, конкретно;
- что вы можете дать организации-спонсору;
- в чем сильная сторона вашей организации (ее уникальность, непохожесть);
- какова общественная значимость того дела, которое нуждается в финансировании.

В процессе общения с представителем организации-спонсора следует иметь в виду, что стимулом к выделению средств могут быть следующие мотивы:

- доступ к рынку с помощью финансируемой акции;
- реклама продукции (особенно, если такая реклама запрещена<sup>15</sup>;
- ассоциативный престиж — название корпорации ассоциируется с именем известной личности, по отношению к которой оказывается благотворительность;

---

<sup>15</sup>В США, например, корпорации по производству сигарет финансируют крупные культурные проекты, обеспечивая тем самым косвенную рекламу своей продукции.

— имидж предприятия — финансирование культурных мероприятий с целью повышения его привлекательности для сотрудников, населения, а также как способ заявить о своей финансовой состоятельности.

Мотивы личной благотворительности (спонсорства, меценатства) связаны, как правило, с налоговыми льготами (рациональная выгода); чувством социальной ответственности (чувством долга — перед обществом, культурой); личным искуплением (чувством вины, страха); стремлением адаптироваться к обществу, культуре, социальному окружению (снять личностный дискомфорт, вызванный неблагоприятным общественным мнением); потребностью в личностной самореализации (поиском в благотворительности дополнительных источников смысла жизни).

Таким образом, мотивы индивидуальной благотворительности могут быть связаны как с рациональной выгодой, так и продиктованы желанием избавиться от ряда проблем, стремлением удовлетворить актуальные для личности потребности.

К сожалению, в настоящее время данный ресурс финансирования проектов (да и сферы культуры в целом) используется не в полной мере. Проблемы получения внебюджетных источников заключаются в отсутствии технологий взаимодействия с финансовыми структурами (слабо развитая техника межличностной коммуникации, неумение оформить заявку и др.), в неразвитости инфраструктуры благотворительной деятельности и несформированности самого института благотворительности.

Коммерческая деятельность культурно-досуговых учреждений может осуществляться по нескольким направлениям:

1. *Организация досуга населения* (и оказание соответствующих платных услуг). Наиболее распространенными формами здесь являются: дискотеки, дискоклубы; видеосалоны, видеотеки, видеоклубы; концертные (гастрольные) бюро, группы, организации; клубы атлетической гимнастики, аэробики, ушу и т.д.; компьютерные клубы; оздоровительные группы; студии звукозаписи, фотостудии, фотосалоны; игротеки, детские игровые комнаты; мастерские для бытового технического творчества; выставки самодеятельных авторов; кабельное телевидение; услуги по проведению различных торжеств и обрядов; консультации по вопросам культуры, истории,

спорта, отдыха и быта.

К этой же группе платных услуг можно отнести курсовую сеть, которая охватывает сегодня сотни человеческих профессий и увлечений: курсы иностранных языков, ковроткачество, росписи по тканям, пошив головных уборов, курсы модных причесок, косметики и макияжа, машинописи, динамического чтения, курсы домашних медсестер, переплетных работ, реабилитационной гимнастики, программы обучения технике общения, ораторскому искусству, школы, курсы, студии, кружки игры на музыкальных инструментах, пения, актерского мастерства, классического, народного, бального и современного эстрадного танца, кино-, фото-, изобразительного и декоративно-прикладного искусства и т.д.

Коммерческие культурно-досуговые программы, преследующие цель извлечения прибыли, должны носить многопрофильный характер. Например, действующая на базе клуба хозрасчетная компьютерная студия может выступить в качестве исполнителя следующих услуг: разработка игровых и обучающих программ и других программных продуктов; создание «Службы знакомств» с использованием компьютерной техники для анонимного знакомства людей; психологическая диагностика с использованием специальных компьютерных программ; создание специальных программ для частных фирм и предприятий.

Перечень услуг, характерных для сферы досуга, можно продолжать до бесконечности. Например, в ежедневную программу центра отдыха и развлечений г.Элдриджа (США) входят следующие занятия: формирование фигуры человека; свободная гимнастика; йога; гимнастика для желающих по худеть; детская акробатика; женский волейбол; бейсбол, курсы по оказанию первой медицинской помощи; изготовление драгоценных украшений; ремонт мебели; изготовление керамики, ткацкое дело; портное дело; моделирование; кружок фотографов; кружок кулинаров; пошив модной одежды; танцы для взрослых; танцы для детей; современные танцы; балет; детский хор; драматический кружок; учебные курсы хормейстеров; рисунки масляными красками; рисовальный кружок; кружок любителей игры в бридж; коллективные игры; кружок бойскаутов; кружок девочек-скаутов; кружок любителей собаководов; кружок знатоков генеалогии

«Знай своих предков».

Необходимо отметить, что организация такого рода услуг осуществляется, как правило, на принципах самокупаемости и хозрасчета. Однако в некоторых случаях, в зависимости от материальных ресурсов учреждения, кадрового потенциала и задач той программы, частью которой являются эти услуги, они могут предлагаться на частичной или полной дотации.

2. Помимо организации свободного времени, в качестве источника получения финансовых средств нередко используется *производственная деятельность* (создание ремонтно-строительных групп, ателье, мастерских, кооперативов, оказание информационных, рекламные и бытовых услуг населению, предприятиям и организациям).

Здесь перечень работ может быть самый разнообразный: ремонт телерадиоаппаратуры, обслуживание автолюбителей, производство сувениров, светотехнических устройств, транспортные услуги, туристические бюро, юридические консультации, медицинское обслуживание, художественно-оформительские работы, организация туристских маршрутов; ремонт и реставрация произведений и изделий изобразительного и декоративно-прикладного искусства, печатных изданий, переплетные работы; разработка эскизов и оформление интерьеров квартир по заявкам населения и т.д.

3. *Посредническая деятельность культурно-досуговых учреждений*. Как уже отмечалось, содержание услуг каждый раз определяется в зависимости от местных условий (в частности, соотношения спроса и предложения, наличия конкурентов, квалифицированных специалистов и др.). Поэтому в некоторых случаях культурно-досуговое учреждение может выступать в качестве посредника между заказчиком и исполнителем, оформляя отношения этих сторон юридически и обеспечивая их соответствующими организационными структурами (банк социальных инициатив; центр инновационных методов и др.) и специфическими социокультурными технологиями (организация праздничных вечеров и программ по заказу различных организаций, проведение аукционов, презентаций, конференций, участие в предвыборных кампаниях и др.).

Средства населения как источник финансирования социально-культурных программ (и ресурс развития учреждений культуры и досуга) может быть реализован при высоком профессионализме специалистов, оказывающих услугу, на основе предварительного маркетингового исследования (оценки платежеспособного спроса, возможностей конкурентов), а также при совершенствовании ценовой политики — дифференциации культурного обслуживания по принципу взаимодополнения блоков: бесплатное обслуживание — льготная плата — полная плата — повышенная плата.

Совмещая в рамках проекта культууроориентированные и коммерческие направления, надо представлять себе возможные трудности и ту опасность, которую несет культура, основанная на коммерции.

В этой связи учреждения, активно осуществляющие коммерческие программы, должны, *во-первых*, четко дифференцировать стоимость услуг в зависимости от уровня доходов конкретных групп населения. При этом бесплатная и льготная плата должны компенсироваться категориями “полной” и “повышенной” платы (например, цены на престижные услуги, именные места для высокооплачиваемых граждан).

*Во-вторых*, учреждению необходимо поддерживать свой положительный «имидж» — специально проводить мероприятия, формирующие благоприятное общественное мнение (благотворительные программы для групп населения, нуждающихся в социальной защите и поддержке, например, олимпиады для детей-инвалидов, аукционы для пожилых людей); освободить от платы за обучение малоимущих; оказывать материальную поддержку деятелям культуры, носителям народных традиций; участвовать в финансировании престижных мероприятий, имеющих общетерриториальное значение; издавать не рекламные бюллетени и др.

Основная задача этих мероприятий — общественность должна быть уверена, что учреждение культуры работает в интересах человека и общества, а не с целью извлечения прибыли.

## ИВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМ ПРОЕКТОМ

Следует согласиться с утверждением, что ивент-менеджмент – это огромный пласт различных действий, своеобразная программа управления мероприятием как проектом. Ивент-менеджмент включает в себя все действия и меры, которые предусматриваются при планировании, организации, контроле и управлении проектом или событием (в переводе «event» и означает событие, мероприятие), то есть функции классического менеджмента.

По-мнению ряда авторов, в частности, таких как В.Новиков [2], Г.Л. Тульчинский [3], А. Ульяновский [4], event-менеджмент решает задачи рекламирования организаций и предприятий, формирования устойчивых партнерских отношений, налаживания связей между различными субъектами рынка, стимулирования развития организации, повышения уровня корпоративной культуры и многое другое, что осуществляется в рамках мероприятия как социально-культурного проекта.

Ивент-менеджмент – это процесс управления производством продукта рынка культурных услуг, включающий все структурные элементы управления организацией людей, занятых в производстве. Поэтому ивент-менеджмент представляет собой совокупность управленческих приемов (планирование, организацию, мотивацию, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает в себя процесс создания и распространения художественной продукции.

К задачам, которые стоят перед ивент-менеджментом, исследователи относят: регулирование индивидуальной культурной деятельности и социально-культурной деятельности субъектов в сфере художественной культуры, моделирование художественных и художественно-творческих процессов, их культурологическая экспертиза, социокультурное проектирование и выбор соответствующей технологии в разных областях социальной практики.

Если рассматривать спектр деятельности ивент-менеджера наиболее полно, то его функции можно разделить на определенные группы:

1. проектно-технологическая (сюда входит концептуальная разработка идеи творческого проекта, формирование проекта как художественно-творческой продукции, направленной на развитие художественного вкуса у публики, на обеспечение высокого эстетического отдыха, культурного общения);

2. художественно-творческая (сценарная, репетиционно-творческая и воспитательная деятельность внутри творческого коллектива, разработка творческого имиджа проекта);

3. организационно-управленческая (формирование корпоративного имиджа фирмы и ее сотрудников, подготовка и проведение концертно-гастрольной работы, ведение переговоров и установление контактов с подрядчиками и государственными организациями и ведомствами);

4. маркетинговая (исследовательская работы по выявлению возрастных, социально-групповых, интересов аудитории, сегментов рынка и основных потребителей художественно-творческой продукции);

5. связи с общественностью и реклама (стимулирование продвижения художественно-творческой продукции на рынок, организация связей со средствами массовой информации, проведение презентаций, выставок, пресс-конференций, а так же всех видов необходимой рекламы – афиш, листовок и т.п.);

6. коммерческая и финансово-экономическая (концептуальная разработка коммерчески выгодного бизнес-плана и формирование бюджета, поиск инвесторов, согласование цен на оформление проекта и условий для осуществления продажи продукта: аренда помещений, технического оборудования, мерчендайзинг и др.);

7. юридически-правовая (подготовка всей юридической документации, связанной с деятельностью организации, защитой авторских прав, отстаивание по мере необходимости этих интересов) [1].

Таким образом, в процессе своей деятельности ивент-менеджер должен интегрировать функции классического менеджмента. Осуществляя функцию планирования, ивент-менеджеру необходимо обеспечить единое направление усилий всех членов команды на

достижение общих целей. К примеру, в процессе организации Международного фестиваля искусств «Славянский базар в Витебске» задействовано огромное количество разнообразных специалистов.

Подачу заявок на участие контролирует приемная комиссия фестиваля, для организации конкурсного отбора артистов создана дирекция, включающая международное жюри, подготовкой площадки к фестивалю и города в целом, занимается не только постановочная группа, но специалистов исполнительного комитета города Витебска.

Так, за составление программы фестиваля и концертов приглашенных «звезд» из разных стран отвечает оргкомитет конкурса, полную организацию букинга артистов берет на себя административная группа и подрядные организации, режиссерская команда занимается постановкой не только концертных шоу, но и, учитывает специфику телетрансляции, над организацией которой трудятся несколько съемочных групп крупнейших каналов страны. Фониаторы, балетмейстеры, художники-постановщики, звукорежиссеры и режиссеры по свету, видеоинженеры, операторы, водители, визажисты и модельеры, сценаристы, ведущие и артисты – все эти люди должны работать на единый результат и четко осознавать цель своей деятельности.

Руководство такими сложными производственными процессами невозможно без определения направлений и координации усилий всей команды.

Планирование в организациях ивент-сегмента должно начинаться с постановки цели, а так же с определения основных видов деятельности членов команды для достижения этой цели.

Ивент-менеджер должен уметь проводить SWOT-анализ организации (компании, команды) по таким направлениям как: финансы, маркетинг, производство, исследования, ресурсная база. Необходимо обращать внимание на внешние угрозы и риски, такие, как: конкуренция, законы, кризис рынка и т.д., а так же на согласование планов с реальностью.

Осуществляя функцию организации деятельности, ивент-менеджер должен создать такую структуру организации, которая поможет наиболее эффективно решить поставленные задачи. Это могут быть рабочие группы, отделы или индивидуальные специалисты, выполняющие конкретные задачи. Нацеленность на подбор профессионалов, правильное делегирование полномочий и

своевременное распределение компетенций – действия, которые помогут ивент-менеджеру регулировать производственные процессы и рассчитывать на положительный результат деятельности.

Некоторые авторы считают, что выбор общей структуры организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять свои усилия для достижения основных целей. Но это не совсем справедливо в отношении отдельного проекта, ведь организационная деятельность – это иная, отличная функция. Она основывается на стратегии проекта, но не является самой стратегией. Такой подход был предложен А. Чандлером, он сформулировал свой знаменитый принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы четко обеспечивать реализацию ее стратегии.

Функция мотивации, которую почему-то до сих пор не считают одной из основных в организации производственных процессов белорусских компаний, заключается в деятельности менеджера, которая будет способствовать организации внутреннего побуждения к действиям, формированию лояльности коллектива. Ошибочно мнение, что это можно сделать только с помощью материального поощрения. Удовлетворение совокупности потребностей каждого члена коллектива (потребности в уважении и самореализации и пр.) является действенным способом повышения продуктивности деятельности команды.

Функция контроля необходима для обеспечения достижения целей. Под контролем обычно понимают сравнение того, что должно быть с тем, что есть на самом деле. В данный момент в Европе уже активно используется такая технология как контроллинг. Понятие «контроллинг» включает не только контроль, но и планирование цели, контроль достижения цели, а также осуществляемое на их основе управление факторами успеха и оптимизация работы. Для успешного контроллинга важно определение и обретение необходимой информации, дающей возможность производить оценку актуальных ситуаций, а именно:

- Какие запланированы цели и способы их достижения?
- На каком этапе мы находимся? Каким образом возникают отклонения?
- Какие меры необходимо предпринимать?

Для успешного создания проекта решающим является последовательный контроль стратегии по мере его реализации. Целесообразно распределять действия по контролю на весь отрезок времени, отведенный на подготовку и реализацию проекта: контроль определенных шагов в развитии проекта, включая расчет времени; контроль в процессе реализации; контроль успеха по окончании проекта; заключительный анализ и отчет.

Перечисленные четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют общие характеристики. Все функции требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация. Основными требованиями для принятия эффективного решения является понимание масштабов проблемы и наличие достоверной информации, чему и способствует коммуникация.

Управленческую деятельность в ивент-менеджменте можно рассматривать в статике как систему, которая выполняет функции регулирования, координации и осуществления контроля над деятельностью всех элементов организации на различных уровнях.

Особенность управления в сфере культуры проявляется в практической деятельности ивент-менеджеров. Зачастую специалистам приходится сталкиваться с многоцелевыми и многовариантными задачами, требующими незамедлительного разрешения. Необходимость импровизировать, решая задачи здесь и сейчас, приводит к тому, что некоторые этапы реализации проекта не могут быть запланированы и учтены заранее, а значит и контроль над их выполнением перестает носить системный характер и осуществляется стихийно.

Но все же, наиболее эффективно управленческая деятельность осуществляется при системном подходе к решению поставленных задач, который включает:

- планирование предстоящей работы (сюда входит правильная постановка и ранжирование целей создаваемого проекта);
- четкую расстановку кадров (необходимо сразу устанавливать связи между отделами и рабочими группами, мотивировать их на оперативность и координацию между собой и всеми членами команды);
- налаживание системы совещаний, отчетов и постоянной обратной связи внутри организации (команды);

- всесторонний и глубокий анализ деятельности (своевременную помощь в предупреждении и ликвидации выявленных недостатков, кризис-менеджмент);

- создание условий для внедрения новых технологий, повышения квалификации и обучения;

- создание комфортного психологического климата (условий для успешной деятельности коллектива, изменение отношений и мотивации внутри коллектива сотрудников).

Каждый элемент системы управления должен существовать, функционировать и развиваться на основе стремления к решению определенных целей и задач в целом.

Системный подход в управлении проектом можно представить в виде следующей цепочки:

*цель – ресурсы – план – решение – реализация.*

Системный подход предполагает сознательное и планомерное управление всем процессом. При этом формулирование главной цели влечет за собой следующие действия:

- выявление главной стратегической цели;
- выявление частной промежуточной цели;
- определение и планирование задач;
- определение путей и сроков решения задач;
- распределение ресурсов;
- выделение средств и определение методов решения;
- организационные действия;
- выполнение задач;
- осуществление контроля и коррекции;
- достижение цели [3].

Из этого следует, что организационно-управленческие технологии предполагают жесткое распределение обязанностей, соблюдение субординации и осуществление контроля, основанного на правовых документах, регламентирующих трудовые права и обязанности. К ним относятся также материалы и документы, отражающие как содержание организационно-административной деятельности того или иного проекта, так и его структуру, штатное расписание и финансирование, тайминг.

Стоит отметить, что организационно-управленческие технологии в деятельности ивент-менеджера имеют определенную специфику:

✓ содержание деятельности ивент-менеджера настолько многовариантно, что позволяет использовать разные подходы к управлению проектами;

✓ управление разнообразными проектами потребовало от менеджеров освоения новых знаний и умений не только в сфере культуры и искусства, но и в области управления, экономики и права.

Таким образом, ивент-менеджмент сегодня можно рассматривать как своеобразную культуру управления ивент-проектами.

Список использованных источников:

1. Макарова, Е.А. Теория и технологии арт-менеджмента: науч.-метод. Пособие / Е.А. Макарова. – Минск : ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. – 131 с.

2. Новиков, В. Праздники для сотрудников стали неотъемлемым элементом корпоративной культуры / В. Новиков // Эксперт Северо-Запад 2001. – № 12. – С. 89–91.

3. Тульчинский, Г. Л. Специальные события и общественные мероприятия. Как это делать в России / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 2016. – 512 с.

4. Ульяновский, А. Искусство проведения корпоративных праздников / А. Ульяновский // Секретарское дело – 2004. – № 12 – С. 54–55.

## ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Социально-культурное проектирование, как и в целом, система специализированных технологий, стало изучаться и разрабатываться начиная с 69 – 70 гг. XX в.

Как в теории, так и в практике культурно-досуговой деятельности вслед за представителями педагогической мысли активно используют в своем профессиональном лексиконе такие понятия как «проект», «программы», «проектные технологии», акцентируя внимание на том, что досуговая деятельность во всем многообразии ее направлений и форм организации осуществляется в проектной среде.

Связано это, прежде всего, с тем, что проектность в личностном и социальном контекстах характеризует одну из актуальных черт современного мышления и выступает один из важнейших типологических признаков современной культуры во всех ее основных направлениях, связанных, в первую очередь, с художественно-творческой деятельностью человека.

Проектирование – это особый, идеальный тип деятельности как процесс, формулировал российский психолог, разработчик проектирования рефлексивного мышления Н.Г. Алексеев, и, по словам Н.А.Берштейна, российского психофизиолога, создателя научного направления – физиологии активности, процесс промышления того, чего еще нет, но должно (не должно).

Современная социокультурная ситуация (быстротечность изменений в обществе, в том числе культуре, различные следствия глобализационных процессов и др.) выдвигает в качестве наиболее актуальной проблему наполнения деятельности учреждений культуры новыми проектно-программными методиками и технологиями.

Проективность, как отмечает А.П. Марков, характерна для всех культурных форм и сфер человеческого бытия – научного и художественного творчества, управления, социальной коммуникации и т.д. Человек, имея уникальную способность к символизации мира, оперируя абстрактными понятиями, обращается к невидимому прошлому и воссоздает его, выстраивает модели оптимального

будущего. В рамках философских систем осуществляется рациональное конструирование моделей мира и человека.

В сфере религиозно-этического сознания формируются идеалы и духовно-ценностные конструкты, воплощающие представление человека конкретной культуры о смысле бытия и пределах личностного совершенства. Художественное проектирование состоит в создании «второй реальности» с помощью образа, знака, символа.

В сфере педагогического знания создаются и реализуются нормативные модели поведения человека.

В индивидуальной биографии осуществляется самопроектирование личностью своего жизненного пути (включая концепцию «Я», профессиональное самоопределение и т.д.).

Инженерное проектирование творит вещи «второй природы» из материала «первой» (архитектура, дизайн, техника).

В социальном пространстве человек создает модели общественных явлений, социальных институтов, новых форм общественного устройства, реализация которых обеспечивается системой права, управления и т.д.

Культурно-досуговая деятельность, прямо или косвенно связанная с реализацией отдельных проектов и программ, проведением тех или иных культурных акций, в конечном счете, направлена на решение или оптимизацию проблем, характерных для конкретного лица, общественной группы, территории, определенной области культуры, образования, искусства, досуга.

Проект является самым первым шагом в осуществлении любого осмысленного, сознательно мотивированного и социально ориентированного культурного действия. Проект начинается с анализа проблем, решение которых в дальнейшем будет определять логику и последовательность этого проектного действия.

Хотя различные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам, а процесс управления и координации называется проектным менеджментом.

Сам термин «проект» латинского происхождения, «projectus» в буквальном переводе означает «брошенный вперед», а объект

управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояния в будущем.

Другими словами, проектом называются действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то продукта или услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени началом планирования и временем подведения итогов.

Исследователи признают, что теоретические основы проектирования могут исходить из трех разных, хотя и связанных между собой подходов: объектно-ориентированного, проблемно-ориентированного, субъектно-ориентированного. Все эти подходы конструируют реальность, учитывая актуальные потребности социума и человека.

Характеризуя особое предметное поле проектирования в сфере культуры и досуга, Г.А. Аванесова определяет его как разновидность производственно-экономической деятельности, направленной на обновление *имеющихся* или на разработку и внедрение *новых* культурно значимых продуктов, технологий, приоритетных художественных и духовных ценностей. Иными словами особенности проектов в сфере культуры выявляют себя в целеполагании, которое связано с производством культурного продукта.

Сегодня в сфере культуры, по мнению Г.А. Аванесовой, наиболее часто разрабатываются и внедряются проекты:

1. связанные с созданием аудиовизуальных продуктов (кинематограф, телевидение, радио);
2. связанные с рекреацией человека;
3. художественно-дизайнерские;
4. сценические (театральное, эстрадное и цирковое искусство);
5. полиграфические;
6. реставрационные (охрана историко-культурного наследия);
7. экспериментальные [ ].

Проектирование как специфическая технология представляет собой своеобразное «производство» желаемой и предназначенной для осуществления модели будущего объекта: социально-культурной или предметной среды, сферы жизнедеятельности, образа жизни, учреждения, социального института и т.п. Таким образом, главная

миссия, предназначение проектной деятельности в сфере культуры и досуга заключаются в том, чтобы имея дело с альтернативными образцами решения проблем, предложить наиболее оптимальный, обоснованный вариант разрешения конкретной проблемной ситуации.

Проектирование – это деятельность по преобразованию существующей действительности на основе собственного замысла, поэтому ключевая характеристика любого проекта, а в особенности в сфере культуры и досуга – его авторская линия.

Социально-культурное проектирование трактуется А. П. Марковым и Г. М. Бирженюком как специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей. В качестве объекта социально-культурного проектирования выступает сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру[8].

Социокультурное проектирование характеризуется данными авторами как инновационная деятельность, имеющую своей целью достижение желаемого и должного результата, путем создания, модернизации или поддержания какой-либо материальной или духовной ценности в изменяющихся условиях.

Такая деятельность имеет пространственно-временные и ресурсные границы и характеризуется социально-культурной значимостью. В качестве объектов социокультурного проектирования исследователи выделяют:

1. человека, с его потребностями, ценностными установками, социальным статусом;
2. различные элементы социальной структуры общества (трудовые коллективы, социальные группы, регионы и т.п.);
3. общественные отношения – межличностные, семейно-бытовые, политические, идеологические и др.;
4. элементы образа жизни (качество и стиль жизни, жизненные позиции, способы жизнедеятельности и т.п.).

Говоря о социокультурном проектировании как педагогической технологии, обратим внимание на то, что одной из характеристик аудитории проекта или программы являются личностные или

социально-психологические проблемы, вызванные неудовлетворенными потребностями, недостижимыми обстоятельствами, неосуществленными замыслами и т.п. Все это стимулирует специалистов культурно-досуговой деятельности на изменение ситуации, ее порождающей, поиск новых форм, средств и способов взаимодействия с социальным или предметным миром.

Социально-культурный проект – это текстовое описание этапов его жизненного цикла, которые включают в себя:

1. анализ проблемной ситуации;
2. разработка концепции проекта;
3. оценка жизнеспособности проекта;
4. планирование проекта;
5. анализ ресурсной базы проекта;
6. составление бюджета;
7. реализация проекта.

Обязательными составляющими на протяжении жизненного цикла проекта выступают контроль, оценка, подведение текущих и окончательных итогов проектной деятельности.

Логика разработки и внедрения проекта может быть представлена в виде двух взаимосвязанных блоков:

1. Содержательное оснащение проектного решения: определение проблемы (*проблематизация*); постановка целей и задачи (*целеполагание*); содержание деятельности, целевая аудитория проекта, основные ресурсы (*инструментализация*).

2. Система действий, направленных на практическую реализацию проекта.

Проектная деятельность обнаруживает себя как специфическая форма творчества, являясь универсальным средством развития человека. Не случайно российские исследователи А.П. Марков и Г.М. Бирженюк рассматривают социально-культурное проектирование как мировоззренческую и технологическую основу целого ряда профессий социально-культурной, социально-педагогической и культурологической направленности [ 8].

Будучи технологией культурно-досуговой деятельности проектирование представляют собой педагогическую систему последовательных организационно-управленческих действий, использование личностных, инструментальных и методологических средств, направленных на достижение планируемых результатов. В

таким определением отражено понимание системности и последовательности технологических процессов, включающих важнейшие алгоритмы действий: от разработки концептуальной основы предполагаемого социокультурного проекта – через диагностику – прогноз – четкое формулирование целей и задач – отбор форм – методов – средств – условий – к организации и управлению, способствующих достижению прогнозируемого результата с конкретным субъектом в конкретной среде.

Сущность проблемы неразрывно связана с наличием определенных противоречий, трудностей и препятствий в окружающей социально-культурной среде. Поэтому проблему всегда отождествляют с анализом социально-культурной ситуации, когда с помощью объективно фиксируемых фактов и явлений устанавливаются и причины, и результат несоответствия между существующим и должным, реальным и желаемым.

В технологии проектировании социокультурная среда жизнедеятельности человека или социальной группы является ключевой в силу того, что она поддается изменению, преобразованию. Оказывая решающее воздействие на развитие и формирование личности, среда в то же время изменяется, преобразуется под влиянием творческой активности человека, благодаря которой потенциалы среды становятся реальными возможностями развития личности, условиями ее самореализации.

Понятие «социокультурная среда» в узком смысле слова определяется как среда досуга, которая имеет широкий спектр форм и средств общения и творчества, носит социальный характер и является важным элементом полноценной, жизненно необходимой человеку культурной среды. Другими словами – это пространство, в котором протекает процесс социализации и инкультурации личности.

Различные отношения, детерминированные социокультурной средой, включают в себя широкий спектр контактов с социальным миром, природой, сферой искусств, отношения в пространстве ближайшего социального окружения. Эта совокупность отношений, безусловно, влияет на творческую деятельность через психолого-педагогические механизмы, обеспечивающие актуализацию и развитие потенциальных способностей личности, ее креативности и социальной активности.

Типологические уровни творческой деятельности представлены такими ее видами как репродуктивный, представляющий собой простое воспроизведение отработанных форм, предметов, способов; репродуктивно-творческий или эвристический как уровень, на котором происходит открытие человеком того нового для себя, что объективно не является новым и непосредственно творческий.

Для перехода от репродуктивного освоения социально-художественного опыта к конструированию собственных отношений и продуктивной творческой деятельности необходима творческая полноценность среды, обогащение ее располагающими к творчеству элементами, коррекция межличностных отношений, что целиком зависит от соответствующих социально-педагогических условий.

Более того, признание средой творческих проявлений личности имеет тем большую основу, чем раньше в самой этой среде выступают оригинальные творческие элементы. Таким образом, для личности имеет значение креативность среды, насыщенность ее материальными ресурсами, разнообразие качественных линий развития. Наиболее ярко эта детерминация проявляется в процессе подготовки и реализации социально-культурного проекта.

Реализуя потенциалы среды, изменяя связи и отношения человека со средой его обитания, совершенствуя деятельность учреждений или создавая новые, программа в результате должна обеспечить рост качественных параметров образа жизни человека, создать дополнительные возможности для развития и самореализации личности. В этом и заключается основной смысл и целевая установка технологии социокультурного проектирования.

Необходимость регулирования параметров социокультурной среды посредством социокультурных проектов и программ определяется также тем обстоятельством, что ее влияние не всегда однозначно позитивное. Эффект среды зачастую бывает стихийно социализирующий, а не целенаправленно воспитывающий. Превратить ее в воспитательное пространство можно лишь путем интеграции потенциала среды и ресурсов.

Другими словами, сегодня вся социально-культурная сфера должна работать в так называемой проектной или программной среде, чтобы функционировать как открытая система, способная успешно сотрудничать с различными социальными институтами общества, создавая новые модели и технологии работы. Это, в свою очередь,

актуализирует важную особенность проектного подхода, а именно возможность сотрудничества различных учреждений и организаций (культурных, коммерческих, государственных) в реализации проекта, что позволяет привлечь дополнительные материальные, финансовые, человеческие ресурсы, что особенно важно для культурных проектов в периоды экономической неустойчивости.

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения во многих сферах профессиональной деятельности.

Во-вторых, владение технологией социокультурного проектирования позволит специалистам более эффективно реализовывать базовые функции, связанные с рекреацией, самореализацией, общением, познанием.

В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве социально-культурной деятельности.

А.П. Марков и Г.М. Бирженюк подчеркивают, что способность к проективной деятельности, к продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе “модели потребного будущего” задается самой сущностью культуры, выступающей, прежде всего, совокупностью идеальных, духовных т.е. “проектных” способов и результатов освоения и преобразования природы, общества, самого человека [ 8 ].

Э. Ларсон и К. Грей отмечают, что перед лицом жесткой всемирной конкуренции многие современные организации перестраиваются, используя для выживания философию инновации, обновления и обучения. Эта философия предлагает организациям гибкость в управленческих решениях. Управление проектами развивается, и наступает этап, на котором оно становится профессиональной дисциплиной, обладающей собственным багажом знаний и навыков. Сегодня почти невозможно представить кого-либо на любом уровне организации, кто не извлек бы выгоду из процесса управления проектами [5].

Список источников:

1. *Аванесова, Г.А.* Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации: учеб. пособие/ Г.А.Аванесова. – М.; Аспект Пресс, 2006. – 236 с.
2. *Ариарский, М.А.* Прикладная культурология как область научного знания и социальной практики / М.А.Ариарский – СПб: Изд-во «Анатолия», 1999. – 530с.
3. *Киселева, Т.Г.* Социально-культурная деятельность: учеб. пособие / Т.Г.Киселева, Ю.Д.Красильников. – М.: МГУК, 2004. – 539 с.
4. *Красильников, Ю.Д.* Диагностика детских развивающих проектов / Ю.Д.Красильников// Вестник МГУКИ. – 2009. – №2. – С.146-153.
5. *Ларсон, Э.* Управление проектами: учебник / Э. Ларсон, К. Грей. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
6. *Луков, В.А.* Социальное проектирование : учеб. пособие / В.А. Луков. – Москва: Изд-во Моск. гуман.-соц. академии: «Флинта», 2003. – 239 с.
7. *Макарова, Е. А.* Теория и технологии арт-менеджмента: науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. — Минск: ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. — 131 с.
8. *Марков, А.П.* Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие / А.П. Марков, Г.М. Бирженюк,. – СПб. : СПГУП, 1997. – 194 с.
9. *Орлова Э.А.* Проблемно-ориентированное социокультурное проектирование: теория и методология // Теоретические основания культурной политики. – М.: РИК, 1993. – 109 с.
10. *Романова, М.В.* Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
11. *Социально-культурный менеджмент: теория и практика: сб .ст.* / редкол.: А.И. Степанцов, С.Б. Мойсейчук, К.И.Ремишевский. – Минск, БГУКИ, 2014. – 133 с.
12. *Стрельцов, Ю.А.* Культурология досуга: учеб. пос. / Ю.А.Стрельцов. М.: МГУКИ, 2003. – 296 с.

## ПРОЕКТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ КИНОСМОТРОВ И КИНОПОКАЗОВ В БЕЛАРУСИ

Кинематограф на сегодняшний день признается мировым сообществом не только как синтез различных видов искусств, но и мощнейшим средством, способным влиять на массовое сознание. Проявление интереса к кинематографу со стороны государства объясняется тем, что кино заключает в себе важнейшие инструментальные функции, а также возможность трансляции социальных ролей и предписаний. Известно также о богатом потенциале, которым обладает аудиовизуальный язык кино, оказывая прямое воздействие на уровень эстетического формирования и развития личности.

Отечественный кинематограф, начиная с 1991 г. ощутил на себе тяжелые последствия экономики переходного периода, политики разгосударствления и приватизации. Однако при этом ему удалось сохранить структуру кинопроизводства и кинопоказа.

*Недостаток организационно-экономического стимула развития, а также технологическое запаздывание стали причиной погружения отечественного кинематографа в системный кризис. В результате чего, белорусский кинематограф на сегодняшний день оказывается не в состоянии выпускать картины, которые формировали бы ценностные установки, информационно поддерживали объявленные приоритеты развития страны, осуществляли вклад кинематографа в культурно-просветительскую модернизацию страны.*

Соответственно сегодня следует разработать всестороннюю, четкую и скоординированную программу мероприятий, направленных на достижение важнейших целей отечественного кинематографа – воссоздание феномена отечественного кино как искусства и стимулирование эффективного функционирования киноиндустрии.

На современном этапе киносфера Беларуси требует разрешения такого круга вопросов как:

- отсутствие единой концепции развития культурно-досуговой деятельности, в основе которой положена организация и проведение разнообразных по направлению и содержанию киносмотров;
- неразвитость управленческого аппарата отдельных мероприятий социально-культурной направленности, что отражается

на возникновении совершенно необоснованных с художественной и социально-экономической позиций культурных событий.

Неразрешенность этих вопросов негативно сказывается как на процессе распространения отечественного кинопродукта в регионах нашей страны, так и на процессе возрождения белорусского кинематографа в целом.

Если рассматривать кинодеятельность с территориальной точки зрения, то следует констатировать факт, что в данном случае ощущается сильный перекоп в сторону центрального региона нашей страны и крупных областных центров, где, собственно, и сосредоточена большая часть всех национальных киномероприятий. В то время как *отдельные районы Беларуси остаются на периферии внимания со стороны государства и недополучают оптимального финансирования и технического обеспечения, способствующего развитию эстетического уровня населения средствами киноискусства.*

Наиболее значимые с культурной точки зрения кинособытия, например, различные организованные встречи представителей киносообщества и зрителей (кинофестивали, Дни кино, киноретроспективы и т.п.) с целью ознакомления последних достижений современных киномастеров отечественного и мирового уровня остаются недоступны для жителей небольших городов.

Более того, современная киноотрасль Беларуси находится в том состоянии, когда львиная доля кинотеатрального репертуара оказывается сформирована из числа кинопродукции, производимой американскими и западноевропейскими кинокомпаниями, зачастую, довольно низкого с художественно-эстетической точки зрения качества. Это частично объясняется тем, что кинопрокатные организации вынуждены функционировать на так называемых условиях «навязывания» картин невысокого качества в качестве «дополнения» к дорогостоящим (кассовым) фильмам. Одной из причин возникновения подобной ситуации в киноотрасли является низкий уровень национального фильмопроизводства.

Сегодня наблюдается тенденция стремления к автономии большого числа отечественных кинопроектов. В кинофестивальном движении, например, не всегда учитываются определенные регламенты и заявленные изначально программы. Это является основной причиной низкого уровня социально-культурной и

экономической эффективности реализации подобных киносмотров. Поскольку организаторы данных мероприятий, имеющие, как правило, юридические права на проведение любого социально-культурного проекта, зачастую нарушают общую структуру кинофестивального движения в стране, не уделяя достаточного внимания вопросам продвижения отечественных кинопроектов в широкий прокат. *Вследствие чего логическая цепочка «кинопроизводство – кинофестиваль – кинопрокат» оказывается разорвана, особенно в случае, когда политика в области кинопроката воздействует на руководящие структуры кинофестиваля, а не наоборот.*

Отрицательным является и то, что наработанный в течение многих десятилетий опыт организации, управления и проведения международных кинопроектов различного направления, уровня и масштаба практически не применяется в практике отечественного кинофестивального движения, из-за чего мы сегодня сталкиваемся с рядом негативных тенденций в данной области:

- невысоким оказывается качество нынешних белорусских кинопроектов, подаваемых к участию в конкурсах.
- негативным является факт недостаточного внимания среди представителей СМИ к отечественным мероприятиям в сфере кинематографа. Такая ситуация заметно отличается от зарубежной, когда залы в период киносмотров имеют практически стопроцентную заполняемость.
- киномероприятия, организуемые на территории нашей страны, пользуются весьма скромным вниманием со стороны представителей зарубежной киноиндустрии, представляющих свои работы на внеконкурсные смотры и иные программы.
- совершенно неэффективный маркетинг кинофестивальных и иных мероприятий, о чем свидетельствует неудовлетворительное качество исследований аналитического характера, касающихся определения кинозрительской аудитории, обладающей, как известно, совершенно отличными нуждами, запросами и интересам.

В связи с вышесказанным возрастает необходимость решения вопросов и поиска путей наиболее эффективного функционирования отечественного кинофестивального движения в условиях возрастающей год от года конкуренции среди киносмотров различного уровня, а также в ситуации недостаточного объема

бюджетного финансирования при создании и реализации мероприятий в сфере кинематографии.

*Ограниченные финансовые и материально-технические ресурсы в деятельности современных кинофестивалей Беларуси сокращают возможность достижения высокой экономической эффективности их результатов и вызывают необходимость создания научного уровня в организации проектов и управления ими.* Следовательно, решение проблем, связанных с достижением кинозрителями оптимального результата в непростых социально-экономических условиях, средствами концептуализации организационных и управленческих мер, является актуальным направлением менеджмента в сфере кинематографии.

Данная ситуация усложняется еще и тем, что в экономической литературе практически отсутствуют методические разработки, посвященные как рациональному управлению кинофестивальной деятельностью, так и способам оценки его эффективности. В результате, возникла реальная необходимость создания ряда методических положений о рациональном управлении процессом реализации кинофестивальных услуг, находящихся в рамках социально-культурных мероприятий.

Определяя концепцию наиболее оптимального развития кинофестивальной деятельности в Беларуси и формулирования основных методических положений, касающихся организации и управления функционированием киносмотров различного уровня и масштаба, следует отметить некоторые социально-культурные особенности сферы отечественного кинематографа.

Во-первых, в нашей стране проходит большое количество разнообразных по содержанию киномероприятий. Наибольшей популярностью у зрителей пользуются: Фестиваль белорусского кино «ВулбаMovie», Международный кинофестиваль им. Тотошки (TFF), Фестиваль «CinemaPerpetuumMobile», Международный фестиваль независимого короткометражного кино «КиноСмена» и Фестиваль квин-кино «ДОТУК».

Во-вторых, можно говорить и о существовании эффективного канала продвижения белорусских картин, как на отечественный, так и на международный рынок.

Все это говорит о том, что дальнейшее развитие отечественного кинофестивального движения должно идти в направлении:

- а) расширения тематических показов, которые позволяли бы демонстрировать старые фильмы, обладающие высоким художественно-эстетическим потенциалом, представляющие собой культурно-историческое достояние страны и осуществляющего воспитательное и просветительское воздействие на молодое поколение;
- б) большего распространения региональных кинофестивалей, пропагандирующих отечественный кинематограф в различных уголках нашей страны;
- в) поиска обоснованного рационального управления отдельными киномероприятиями, следует принять действенные руководящие меры воздействия – прогнозные, плановые, организационные, контрольные, учетные, аналитические, регулирующие, которые будут направлены на оптимизацию обозначенных направлений развития.

Принятие мер воздействия в области управления, как правило, зависит от специфики функционирования кинофестивалей как сложных социально-культурных и экономических систем, от степени результативности взаимодействия имеющихся ресурсов, от воздействия таких факторов внешней среды как состояние экономики, социально-культурного развития и демографических показателей. Эффективное развитие кинофестивального движения находится также в зависимости от возможности и понимания необходимости кардинальной перестройки фестивальной деятельности, принимая во внимание прошлый национальный и зарубежный опыт.

Так, первые кинофестивали были реализованы уже в начале XX в., чему способствовал ряд технологических, экономических и организационных возможностей того времени. На начальном этапе становления кинематографа организаторов первых кинофестивалей интересовали прежде всего технические достижения зарубежных коллег; однако спустя некоторое время создатели кинолент ощутили потребность в организации определенного *культурного пространства* для осуществления обмена творческим и производственным опытом.

В 1932 г. в Венеции впервые был организован и проведен кинофестиваль Международного уровня, всего лишь двумя годами позже, в 1935 г., был организован первый кинофестиваль на постсоветском пространстве – Международный московский кинофестиваль. Первым белорусским кинофестивалем считается, организованный в 1990 г. фестиваль национального кино

«Кинокалядки». Первым Международным кинофестивалем реализованным в Беларуси стал «Листапад», прошедший впервые в 1994 г.

В 1990-х гг. в Беларуси отмечается появление целого ряда кинофестивалей различной направленности, структуры, масштабов и жанрового наполнения (Международный кинофестиваль женского кино «Мартовские кошки», 1991 г., Национальный фестиваль белорусских фильмов в Бресте, 1997 г., Международный фестиваль анимационного кино «Анимаевка», 1998 г.). Специфической особенностью подобных мероприятий стало полное отсутствие в них коммерческой направленности и возможности оказывать влияние на прокатную судьбу картин, принимавших участие в основных конкурсных программах, а также во внеконкурсных и специальных показах.

*На современном этапе развития кинофестивального движения отмечается смена целевых ориентаций организаторов подобных мероприятий в сторону экономической эффективности фестивальных проектов, их возможной прибыльности и способности формирования прокатного потенциала кино-, теле- и видеопродукции.*

Кроме того, следует отметить, что особая значимость кинофестивальных мероприятий сегодня заключается также в экономическом возрождении отечественной киноиндустрии. Фестивали, равно как и кинопрокат, и киносети, и вторичные рынки реализации кинопродукции, являются одним из элементов, представляющих возвратный механизм кинематографии, позволяют определить возможный потенциал фильма, спрогнозировать его прокатную историю, оказывают влияние на повышение интереса аудитории к творчеству значимых режиссеров, увеличивают возможность возмещения производственных затрат.

Значение киносмотров как социально-культурных мероприятий выражается в ряде функций, осуществляемых ими. Это, прежде всего, коммуникативная функция, оценочная, воспитательно-просветительская, развлекательная, прогностическая и др. Реализация киносмотрами обозначенных функций включает в себе важное целеполагание: возможность содействовать совершенствованию развития отечественного кинематографа, несмотря на существующие условия (низкие объемы производства, недостаточное количество

средств на продвижение национальных кинокартин, преобладание зарубежного кино в отечественном кинопрокате).

Однако на сегодняшний день в Беларуси кинофестивали не оказывают значительного влияния на состояние отечественного кинопроката, в силу целого ряда неблагоприятных факторов, характерных для современного национального фестивального процесса. Среди которых можно назвать:

- схожесть регламента и тематического наполнения мероприятий, узкий круг территориального охвата киномероприятиями нашей страны;
- отсутствие института продюсерства в кинофестивальной сфере (стихийные, зачастую не управляемые поиски внебюджетных источников финансирования мероприятий, малоэффективное продвижение кинофестиваля на рынок, правовое обеспечение кинофестивальной деятельности находится на недостаточном уровне);
- недостаток методических разработок в области управления проектами;
- экономическая неэффективность кинопроектов.

Решение задач организационного, экономического и творческого характера отечественных кинофестивалей находится на уровне государственного масштаба. Эффективное преодоление обозначенных негативных факторов находится в зависимости от степени формирования условий воплощения на практике законопроектов, касающихся распространения аудиовизуальных произведений, что приведет к упорядочиванию циркулирования финансовых потоков в этой области. Также необходимо разработать методологию управления киносмотрами и кинофестивального движения.

Проводя комплексный анализ кинофестиваля, под которым принято понимать мероприятие культурно-досугового характера, которое осуществляет организованный смотр продуктов киноискусства, генеральной целью которого является поддержка и развитие национального фильмопроизводства, популяризация и продвижение отечественной кинопродукции, трансляция и сохранение кинематографических традиций, как сложную социально-экономическую систему, следует установить согласованность всех ее элементов:

- внутренних (структуры, персонала, технологии организации проектов, инфраструктуры);
- внешних (конкурентов, законодательства, аудитории, состоянии экономической, социально-культурной и демографической среды) факторов, способов воздействия, направленных на повышение уровня оказания культурно-досуговых услуг и совершенствования управления киноотраслью.

Организация и управление социально-культурными мероприятиями зависят от управляющего воздействия, которое поддается изменению со стороны руководства проектом и от возмущающего воздействия, вносящего значительную неопределенность в функционировании кинофестивальной системы. А для того, что осуществить эффективное руководство кинопроектом, следует разработать определенный порядок стандартизированных действий, которые бы образовались в четкую континуальную управленческую систему, последовательной реализации стадий прогнозирования, планирования, организации, контроля, учета, анализа и регулирования.

Совершенствование руководства кинопроектом возможно, если определяющими факторами при постановке цели и задач киносмотра становится, с одной стороны, учет имеющихся финансовых, кадровых, материальных, технических и информационных ресурсов и, с другой стороны – согласованность усилий всех членов команды проекта, направленных на достижение заданной эффективности при реализации мероприятия.

Проектные технологии подразумевают под собой четкое планирование этапов создания и проведения проектов, при этом зачастую руководителями применяются специальные методы сетевого планирования и управления, что позволяет выработать разработать эффективную модель проекта с точки зрения временных издержек.

*Сегодня большинство кинопроектов создается в условиях ограниченных материально-технических и финансовых ресурсов, в этой связи необходимым условием успешной проектной деятельности становится формирование определенной структуры затрат, связанных с организацией и проведением мероприятий локального уровня. Весь комплекс издержек на организацию и проведение кинофестиваля, например, условно принято разделять на две группы: к первой относятся так называемые базовые расходы, связанные с*

формированием программ и осуществлением кинопоказов; арендой и оформлением пространства проведения мероприятия; техническим и программным обеспечением кинофестиваля; рекламой и изготовлением печатной продукции; также к первой группе относятся расходы на оплату труда персонала, прием гостей и участников мероприятия; ко второй группе относятся издержки связанные с обслуживанием и управлением кинофестивалем.

Частично снять ограничения финансовых ресурсов на сегодняшний день позволяет *фандрайзинг, который представляет собой разновидность профессиональной практики, сфокусированной на поиске и привлечении необходимых для реализации проекта ресурсов.* Алгоритм поиска финансовых или иных ресурсов для обеспечения реализации проекта может быть представлен как ряд последовательных этапов, однако, стоит иметь ввиду, что фандрайзинговая активность зачастую носит ситуативный характер. Это связано с психологией инвестора – фигуры, финансирующей проведение проекта, и рядом других факторов, трудно поддающихся рациональному измерению.

Степень эффективности решения вопросов, связанных с повышением экономической эффективности кинопроектов, зависит от того, насколько результативно функционирует возвратный механизм кинофестиваля. Неотъемлемой частью организации и проведения подобных кинопроектов в американской и европейской практике является широкая продажа билетов на кинолотереи, что представляется рациональной попыткой возмещения потраченных финансовых ресурсов в ходе реализации мероприятия. В Беларуси подобная практика пока недостаточно распространена. Следовательно, целесообразно ввести в отечественную кинофестивальную деятельность продажу билетов на коммерческие киносеансы.

Оценивая сегодняшнее состояние кинофестивального движения, отметим достаточно низкий уровень посещаемости подобных мероприятий, несмотря на то, что кинематограф сегодня занимает устойчивые позиции в области свободного времяпрепровождения, не уступая музыке и литературе.

С целью достижения большей эффективности от реализации проектов в сфере кинематографии и, как следствие, увеличения

количества посетителей киномероприятий, предлагается применять следующие технологические приемы.

*Осуществляя руководство проектами в области кинематографии, необходимо применять различные способы оценки их эффективности, которые позволят измерить результативность проводимых мероприятий, как с экономической, так и с социально-культурной точек зрения. Показателями эффективности могут выступать критерии эффективности, рентабельности, точки безубыточности, внутренней нормы доходности, числа киносеансов (включая частоту посещаемости), количества упоминаний в СМИ, степени рекламно-информационного объема, рейтинги, реализации воспитательно-просветительской функции.*

*С целью сокращения временных и финансовых издержек на этапах организации и проведении мероприятий рекомендуется прибегать к таким методам как сетевое планирование и управление, которые создают прочный фундамент в ходе принятия управленческих решений.*

Оценивая степень результативности проведенного киносмотрa, следует учесть весь комплекс согласованных творческих и организационно-административных действий команды проекта. Каждый кинофестиваль, представляющий собой оригинальный и неповторимый проект, который целесообразно оценивать не только с точки зрения затраченных материально-технических, финансовых, кадровых, информационных ресурсов, но и по степени его значимости для зрителей, учитывая при этом социально-культурные и идеологические параметры.

Следует обратить внимание на организацию и проведение таких мероприятий как, например, «тематический кинопоказ», «киноретроспектива», «неделя национального кино», «день кино», «кинопраздник» и др.

Не существует общепринятых критериев сравнения упомянутых мероприятий, однако можно указать на некоторые фактические их отличия по ряду признаков:

- по частоте проведения (разовые проекты, серийные),
- по степени сложности выполнения организационных этапов проекта,
- по уровню профессионального мастерства участников (любители, профессионалы),

- по виду кинопродукции (полнометражные и короткометражные картины, рекламные ролики, музыкальные клипы и т.п.),
- по степени новизны кинопродукции (премьерные показы, ретроспективы),
- по географии распространения кинопроекта и месту проведения,
- по уровню экономической эффективности.

*Можно также указать и на общую черту подобных проектов – это мероприятия культурно-досугового характера проведения с высоко эстетическим содержанием.*

Проведение подобных мероприятий является потенциально эффективным каналом продвижения отечественных фильмов на белорусский рынок, а также прокладывает путь и определяет направление развития отечественного кинофестивального движения в сторону большего распространения тематических кинопоказов и региональных кинопроектов, которые позволяют демонстрировать не только современную кинопродукцию, но и произведения, ставшие классикой кинематографа и осуществляющие воспитательно-просветительскую функцию в отношении молодого поколения.

Отечественные кинопроекты в большинстве своем выступают в качестве средства культурного и духовного развития человека и зачастую централизованно управляются государственными органами. Однако использование проектных технологий при организации и проведении киносмотров различного уровня будет способствовать существованию, необходимой с творческой и экономической точек зрения, конкуренции в области кинопроектов, а также решению вопросов их коммерческой эффективности, зачастую, являющихся принципиальным условием для возможности существования того или иного проекта.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТЕХНОЛОГИИ  
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

В самом общем виде понятие «технология» можно определить как научно обоснованную систему создания, применения и определения всего процесса организации какой-либо деятельности с учетом технических, человеческих ресурсов и их взаимодействия.

Еще на одну важную технологическую особенность проектирования указывает Д. Дьюи – автор знаменитой теории обучения посредством деятельности. Эта особенность заключается в структурировании этапов всего процесса движения от идеи к действию, а также наличие элемента оценки, который устанавливает взаимосвязь между замыслом и действием [3, с. 28].

В качестве методологической основы, позволяющей структурировать и логически выстраивать процесс разработки проекта, в данной статье *рассматривается логико-структурный подход в сочетании с методом позитивной оценки ситуации*. Данный подход в настоящее время широко применяется для планирования, управления и оценки различных видов деятельности.

В процессе разработки проекта с использованием логико-структурного подхода рождается логико-структурная схема, наглядно демонстрирующая стратегию действий, реализуемых в проекте. При планировании деятельности определяется общая цель на уровне итогового результата проекта, эффекта от его реализации, цель самого проекта (основной результат), задачи (сформулированные в форме достижимых результатов), порядок действий, а также возможные препятствия и факторы, которые могут повлиять на работу участников.

Данный подход предполагает прописывание индикаторов (показателей) достижимости каждого запланированного результата, а также подробное описание логики выстраивания проектных действий. Особенностью данного подхода является то, что в разработку проекта включены не только организаторы и исполнители, а также широкий круг потенциально заинтересованных лиц.

*Метод позитивной оценки призван сдвинуть акцент с критического, пессимистического восприятия социально-культурной ситуации, возникающего на первом этапе проектирования – этапе*

анализа, на более благоприятные и оптимистичные ее стороны. В процессе работы команды проекта придается значимость и ценность тому, что имеется на данный момент. Конечным результатом использования метода является новый взгляд на ситуацию и ее возможности.

*Ключевым моментом применения логико-структурного подхода и метода позитивной оценки ситуации является работа с вопросами.* Важно отметить, что грамотно сформулированные вопросы притягивают внимание и энергию к тому, что действительно важно на обсуждаемом этапе. Вопросы должны стимулировать мышление и желание изучить вопрос глубже, генерировать энергию, задавать направление исследованию, вскрывать интуитивное знание, открывать новые возможности. Грамотно сконструированная лингвистическая структура вопроса способствует тому, что сознание проектировщиков открывается для нового опыта и рефлексии.

Формулировка вопроса начинается с вопросительного слова. Наиболее эффективными вопросительными словами являются «Почему?», «Как?», «Какой?». Менее эффективными, но также важными с точки зрения организации любого процесса, являются вопросительные слова «Что?», «Кто?», «Когда?», «Где?».

*Планирование проекта с использованием логико-структурного подхода в сочетании с методом позитивной оценки ситуации предполагает движение по двум основным фазам – фазе анализа и фазе планирования.*

Фаза анализа предполагает осуществление анализа заинтересованных сторон и анализа проблемной ситуации. Отметим, что под проблемой в социально-культурном проектировании понимаются объективные трудности, преграды, факты неблагополучия, а также видение в некой ситуации определенного противоречия, несоответствия между тем, что «должно быть» и тем, «что есть».

Фазы анализа состоит из нескольких этапов, в рамках которых осуществляются следующие действия:

- составляется перечень заинтересованных сторон проекта (те люди, группы людей, организации, интересы которых может затронуть разрабатываемый проект);
- выявляется интерес и отношение заинтересованных сторон к проблеме, на решение которой направлен проект;

- определяются роли (участники, партнеры, организаторы, спонсоры, грантодатели, консультанты и другие действующие лица проекта), а также функции заинтересованных лиц;
- проводятся интервью с заинтересованными сторонами для многостороннего анализа проблемы, на решение которой направлен проект;
- определяются связи между причинами возникновения ключевой проблемы проекта (почему данная проблема существует?) и следствиями (что будет, если проблему не решать?). Установление таких причинно-следственных связей позволяет структурно и наглядно представить проблему (составляется так называемое «дерево проблем», где «ствол» представляет собой главную проблему, на решение которой направлен проект, «корни» - причины этой проблемы, а «крона» – ее следствия). Хорошо проработанное «дерево проблем» должно иметь развитую «корневую систему» (необходимо выявить и «причины причин» возникшей проблемы), а также густую и ветвистую крону. Данная процедура позволяет максимально глубоко проработать проблему и в дальнейшем структурированно и детально ее прописать;
- на основе «дерева проблем» составляется текстовое описание проблемной ситуации;
- выявляется позитивный, значимый опыт в решении подобных проблем представителями заинтересованных сторон.

*Ключевыми вопросами для определения заинтересованных сторон и их возможного участия в проекте могут быть следующие: «На кого направлена деятельность по осуществлению проекта?», «Кто будет участвовать в проекте?», «Кто еще может участвовать в проекте?», «От кого зависит реализация проекта?», «Кто не заинтересован в реализации проекта?», «Кто будет оказывать сопротивление реализации проекта?», «Для кого проект может представлять угрозу?», «Кто может предоставить сведения, необходимые для разработки и реализации проекта, поделиться дополнительной информацией и опытом?», «Помощь каких экспертов по определенным вопросам может понадобиться при организации проекта?», «Какие организации, группы людей, отдельные лица могут оказать влияние на проект прямым или косвенным образом?», «Каковы их роли в проекте?», «Как представители целевой группы могут принять участие в проекте, повлиять на его осуществление?».*

*Перечень вопросов, необходимый для анализа проблемной ситуации, может быть следующим: «Чем обусловлена необходимость выполнения проекта?», «Какова проблема, на решение которой направлен проект?», «В чем актуальность данной проблемы?», «Почему решение данной проблемы – приоритетная задача?», «Какие источники информации, характеризующие социальную ситуацию, свидетельствуют о том, что проблема действительно существует и ее важно решить?», «Каковы причины данной проблемы?», «Каковы следствия данной проблемы?», «Что будет, если проблему не решать?», «Что ценного мы имеем, что позволит найти решение данной проблемы?», «Какие основные факторы стимулируют поиск решения данной проблемы?»*

В качестве методов анализа могут быть использованы опрос, наблюдение, эксперимент, документальный анализ, метод экспертной оценки.

Фаза планирования включает в себя такие этапы, как:

1. целеполагание;
2. концептуализацию;
3. определение стратегии будущих действий;
4. разработку предварительного плана мероприятий;
5. определение прямых и косвенных показателей достижений и способов их проверки;
6. определение рисков и стратегий по их предотвращению;
7. разработку стратегии мониторинга, оценки и распространения результатов проекта;
8. планирование бюджета проекта и разработку стратегии привлечения ресурсов;
9. разработку стратегии после проектного сотрудничества.

На этапе целеполагания и концептуализации осуществляются следующие действия:

о происходит преобразование проблем в цели (через преобразование «дерева проблем» в «дерево целей»). Осуществляется это следующим образом. Негативно сформулированному описанию ситуации (в «корнях», в «стволе» в «кроне» противопоставляется положительно сформулированное, как если бы проблема была решена). Таким образом, центральная проблема перефразируется в цель проекта, причины возникшей проблемы – в промежуточные

результаты (задачи), а следствия в ожидаемые эффекты от проектной деятельности;

- формулируется общая – «глобальная» цель (то, во что проект делает свой вклад), цель проекта и его задачи;
- определяются оптимальные стратегии будущей деятельности;
- формируется идеальное представление относительно будущего состояния проектируемого объекта (предмета) и способа его проектирования, формулируется концепция проекта;
- определяются характеристики проектируемой ситуации или объекта проектирования;
- определяются границы и возможности воздействия на объект, опосредованность воздействия и обеспечение возможности для внутренне детерминированной деятельности объекта;
- моделируется продукт деятельности.

*Ключевые вопросы этапа:* «Какова цель проекта?», «Как она связана с решением поставленной проблемы?», «Каковы промежуточные этапы движения к цели?», «Кто выиграет в результате движения к цели?», «Как изменится текущая ситуация?», «Какой социальный и культурный смысл закладывается в планируемые действия?», «Каким может быть планируемое нами позитивное движение, изменение, а также способ его продвижения, который наилучшим образом распространит имеющийся успешный опыт?»

*Логика построения программы мероприятий основывается на решении следующих вопросов:* «Какова логика движения в содержании программы?», «Почему выбран именно такой путь достижения поставленных задач?», «Какие мероприятия необходимы для достижения поставленных задач?», «Что необходимо учитывать при разработке мероприятий проекта?», «Какие формы, методы и средства социально-культурной деятельности необходимо использовать при разработке мероприятий?», «На каких принципах социально-культурной деятельности необходимо основывать проектные действия?», «Каких результатов достигнут участники по завершении каждого из мероприятий?», «Как планируется осуществить оценку эффективности данных мероприятий?», «Кого необходимо вовлечь в разработку и реализацию мероприятий?», «Где и когда будет осуществляться подготовка и реализация мероприятий проекта?»

*Для определения прямых и косвенных показателей достижений поставленных задач необходимо ответить на следующие вопросы:*

«Каковы средства проверки движения к цели?», «Каким образом проверяющие организации/ лица смогут убедиться, что проект вносит ожидаемый вклад в продвижение к цели?», «Каким образом будет осуществляться сбор данных, позволяющих измерять степень продвижения к цели?», «Какие количественные и качественные методы измерения результатов будут применяться?», «Почему выбраны именно эти методы?», «Какие показатели позволят оценить эффективность использования средств?»

*Определение рисков и стратегий по их предотвращению, а также разработка алгоритма действий в случае, когда риск становится реальностью, возможно с помощью следующих вопросов: «Что может препятствовать реализации проекта?», «Какие действия необходимо предпринять, чтобы предотвратить или минимизировать влияние риска?»*

*Разработка стратегии мониторинга, оценки и распространения результатов проектов осуществляется, благодаря поиску ответов на следующие вопросы: «Как и кем будет осуществляться сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ?», «Какие методы оценки результатов будут использованы?», «Для чего и когда будет проводиться оценка мероприятий проекта?», «Кем должна проводиться оценка?», «Что именно подлежит оцениванию?», «Какие мероприятия необходимо осуществить для распространения результатов проекта?», «В какой среде / для кого необходимо распространение результатов проекта?»*

*Планирование бюджета проекта и разработка стратегии привлечения ресурсов осуществляется в соответствии с решением вопросов: «Какие ресурсы, кадры, товары, услуги должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?», «Из каких источников поступят эти ресурсы?», «На основании чего планируется уровень зарплаты, стоимость оборудования, уровень расходов?», «Какие действия необходимо предпринять для привлечения ресурсов для проекта?»*

*Для разработки стратегии после проектного сотрудничества целесообразно задать вопросы: «Каковы возможные последствия реализации проекта?», «Каковы возможности для дальнейшего сотрудничества?».*

*Таким образом, результатом планирования должна стать проработка следующей логической цепочки:*

*1. цель, направленная на решение проблемы, 2. достигается через выполнение задач как промежуточных результатов, 3. через мероприятия – действия, осуществляемые для выполнения задач и имеющие качественные и количественные показатели достижений.*

Логико-структурный подход в сочетании с методом позитивной оценки ситуации принято применять при разработке проектных заявок, подаваемых для получения финансирования, поскольку он обеспечивает логичность, прозрачность и обоснованность идеи. Кроме того, использование его элементов позволяет удерживать образ мероприятий проекта как целостности и видеть взаимосвязь всех его компонентов.

#### Список использованных источников:

1. Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С.В. Готин, В.П. Калоша. – М. : ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
2. Луговцова, А. Позитивное интервью – практическое руководство к приятным переменам / А. Луговцова // Адукатар. – 2011. – №2 (20). – С. 28–31.
3. Проектный менеджмент Ти-кит [Текст] / [Бернар Абриньяни и др. ; ред. Анн Дюссап, Питер Мерри ; при участии Алена Руа]. - Strasbourg : Совет Европы, cop. 2000. - 111 с.
4. Марков, А.П. Основы социально-культурного проектирования : учеб. пособие / А.П. Марков, Г.М. Бирженюк. – СПб, 1997. – 194 с.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТА

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение, как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры учреждения или между различными организациями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные творческие задачи.

Традиционное понимание проекта – это совокупность положений, сформулированных позиций и документов (графов, таблиц, расчетов, чертежей и др.) для осуществления какого-либо завершенного цикла продуктивной деятельности: отдельного человека, коллектива, организации, предприятия или совместной деятельности многих организаций и предприятий.

Проект должен отражать основные процессуальные компоненты проектной деятельности.

Процессуальные компоненты любой деятельности вообще и проектной деятельности в частности, представлены следующими этапами: «*потребность*» – «*мотив*» – «*цель*» – «*задача*» – «*технология*» – «*действие*» – «*результат*». Таким образом, проект должен отражать три основные позиции – этап подготовки проекта (выбор темы, разработка концепции, формулирование цели и задач, определение возможного формата и типа проекта, разработка стратегического плана), этап реализации и этап завершения проекта.

Проект должен быть связан с реальными событиями культурной жизни и входить в общий комплекс идеологического развития страны, культурной политики нашего государства.

Структура обоснования включает следующие разделы:

- титульный лист (по прилагаемому образцу),
- актуальность,
- содержание проекта,
- программа проекта,

- ресурсное обеспечение проекта,
- риски проекта,
- заключение,
- приложения.

В разделе «Актуальность проекта» необходимо описать культурную значимость выбранной тематики, дать культурологическое обоснование рассматриваемой проблемы, ее своеобразие и специфику. Необходимо обосновать актуальность проекта для современности и художественной сферы Республики Беларусь, показать его значимость и связь с современными тенденциями развития художественной культуры и современного менеджмента, обозначить общее направление проектной деятельности и его возможный формат. Следует отметить почему данная проблема будет решаться эффективнее средствами данного проекта, в чем его необычность и новизна. Текст раздела может опираться на аналитический материал, иметь цитаты и ссылки на источники информации (при приведении аналитических данных).

В разделе «Содержание проекта» целесообразно сформулировать концепцию (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и идею (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта. Необходимо составить типологическую характеристику предполагаемого проекта, его жанр, форму, описать его содержательное начало, сформулировать цель проекта и задачи, определить его пространственно-временные рамки.

В разделе «Программа проекта» необходимо подробно описать пошаговое выполнение проектных заданий, указывая место, время, содержание и характер видов выполняемых работ участниками проекта, ответственных лиц и ожидаемый результат. Программа проекта должна отражать все жизненные циклы проекта: от инициации, подготовки, организации до аналитически-завершающего этапа. Данный раздел желательно выполнить в форме таблицы.

В разделе «Ресурсное обеспечение проекта» описать ресурсную базу проекта: нормативно-правовые документы, человеческие и финансовые ресурсы (отразив систему основных и дополнительных средств, систему расходов и т.д. с указанием источников и предполагаемой процентной ставки или реального количества). Планирование человеческих ресурсов должно включать психолого-

социальное описание целевой группы, содержать обоснование ее выбора и описание особенностей работы с ней.

При описании ключевой групп проекта целесообразно отразить возможности ее субъектов по обеспечению проектной деятельности. Функциональное описание предполагаемой «команды проекта» должно иметь определение функциональных направлений деятельности и может сопровождаться графическими схемами задействованности во времени.

Планирование технологических ресурсов должно содержать описание площадки проекта (территорию, место), ее объем, техническое обеспечение, разделенность на зоны и т.д., транспорт, место проживания участников, распределение посадочных мест, кейтеринг и т.д.

В разделе «Риски проекта» рассматривая предполагаемые риски, сопоставить их с антирисковыми вариантами действий менеджера проекта. Желательно типологизировать риски как наиболее вероятностные и малоожидаемые, способные сорвать мероприятие и незначительные и т.д.

В заключении кратко и четко сформулировать общие выводы о том, чем интересен данный проект для экономики культуры и какие возможны варианты продолжения начатого проектного направления.

Приложение может содержать информацию, содержащую предполагаемый план PR-компании, систему тайм-менеджмента проекта, схемы по управлению проектом (например, дерево решений) и систему проверки эффективности выполняемых технических заданий на разных жизненных циклах проекта и т.д.

## КРАТКИЙ ТЕЗАУРУС ПО ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Управление проектами (project management)** – раздел теории управления социально-экономическими и социально-культурными системами, изучающий методы, формы, средства наиболее эффективного и рационального управления изменениями.

**Программа** – это развернутый документ, прорабатывающий в масштабах конкретной территории (района, города, региона, федерации) всю совокупность условий, необходимых для оптимизации культурной жизни (т.е. процессов создания, сохранения,

трансляции и развития культурных ценностей, норм, традиций, технологий) и включающий в себя, помимо анализа социокультурной ситуации и обоснования приоритетов культурного развития, функционально-содержательные модели учреждений и организационно-управленческих структур, а также материально-техническое, организационное, кадровое и информационное обеспечение реализации намеченных в рамках программы мероприятий, акций, идей, инициатив.

*Приоритетные области проектирования* – это наиболее значимые в социальном и личностном плане сферы социально-культурной жизни (и соответствующие им виды деятельности), характеризующиеся максимальной концентрацией проблем и обладающие возможностями и ресурсами оптимизации человеческой жизнедеятельности.

*Аудитория проекта* – носитель социально-культурных и личностных проблем, т.е. социальная категория или группа населения, характеризующаяся специфическими социальными и культурными особенностями и отличающаяся от других групп «композицией условий и процессов жизнедеятельности» (последние включают как те элементы, которые общность воспроизводит и стремится сохранить, так и те, которые людям хотелось бы изменить).

*Воображение* – способность мысленного представления объектов, действий, ситуаций, не данных в актуальном восприятии. Воображение является главной предпосылкой и основанием художественно-творческой деятельности. Воображение может носить репродуктивный (когда объект возникает в сознании вне самого контакта с ним) и творческий (когда сам образ объекта создается в сознании субъекта и не имеет аналога в реальности). В творческом воображении аккумулируется, фокусируется эстетический опыт человека. Воображение может носить активный или пассивный характер.

*Арт-рынок* можно понимать в узком и широком смысле. В узком смысле арт-рынок – это исключительно экономическая категория, подразумевающая общий порядок цен на художественные произведения того или иного автора, его инвестиционную привлекательность, посредничество заключению сделок по купле-продаже произведений искусства. Однако арт-рынок не может быть заключен исключительно в рамках этих действий.

Произведение искусства включает в себе духовные, нематериальные ценности, оценить которые в силу уникальности и неповторимости произведений искусства достаточно сложно, поэтому арт-рынок оказывается сплетен с различными способами обоснования ценности художественного произведения, лежащими вне прагматических смыслов. Арт-рынок – явление полифункциональное. Рассматриваемый в широком смысле он выступает регулятором взаимоотношения художника и публики, выполняя синхронно ряд социальных функций:

- информационную,
- посредническую,
- ценообразующую,
- стимулирующую,
- регулирующую,
- социокультурную.

*Художественная ярмарка* – место периодической купли-продажи произведений искусства. Ярмарки могут специализироваться на различных видах, в частности, изобразительного искусства.

*Вернисаж* – открытие художественной выставки в торжественной обстановке, на котором присутствуют специально приглашённые лица. Название родилось из традиции французских художников перед открытием своей выставки покрывать картины лаком, для большего визуального эффекта.

*Аукцион* – это метод продажи товаров покупателю, предлагающему самую высокую цену. Чем выше спрос на данный товар (обычно из-за его редкости или иных качеств, привлекательных для покупателя), тем выше его цена. Борьба потенциальных покупателей за обладание данным товаром повышает его цену. Иногда окончательная цена оказывается выше рыночной, когда покупатель, охваченный страстью обладания именно этим предметом или желанием перебить все другие предложения, устанавливает цену, по которой этот предмет вне аукциона никогда не будет реализован.

Аукцион – это рынок в чистом виде: достигнутая в процессе торгов цена есть компромисс, приемлемый для обеих сторон. Можно выделить два основных вида аукционных торгов: английская система, когда торги идут по принципу повышению цены; голландская система, когда торги идут по принципу понижению цены.

*Праздник* – день торжества, установленный в честь или в память кого-нибудь, чего-нибудь. В том числе, день или ряд дней, отмечаемых церковью в память религиозного события или святого. Выходной, нерабочий день. День радости и торжества. День игр и развлечений. Социальное время можно разбить на три вида: повседневность (будни), выходные и праздники. Повседневность – это череда практик, повторяющихся изо дня в день. Выходные – это регулярные перерывы в беге повседневности. Повседневность и выходные имеют тенденцию к рутинизации.

Чаще всего основным содержанием повседневности является труд. В выходные же преобладает свободное время. В это свободное время может меняться график и содержание питания, индивид может сам выбирать свое окружение. Считается, что в выходные человек должен восстанавливать свои силы после рабочих будней. Праздник является особым элементом в структуре социального времени. Главная функция праздника – социокультурная интеграция той или иной общности людей.

*Фестиваль* – массовое празднество, показ (смотр) достижений музыкального, театрального, эстрадного, циркового или киноискусства. В Америке народные уличные ярмарки также называются фестивалями. Проводятся как в крупных закрытых помещениях, так и в современном мировом формате на открытом воздухе «опен эйр» на полях, площадях, парках, в естественных архитектурно-исторических интерьерах замков и других достопримечательных мест.

*Выставка* – публичная демонстрация достижений в области экономики, науки, техники, культуры, искусства и других областях общественной жизни. Понятие может обозначать как само мероприятие, так и место проведения этого мероприятия. Различают выставки: местные, национальные, международные и всемирные, а также всеобщие, охватывающие все отрасли человеческой деятельности (например, Выставка достижений народного хозяйства СССР ВДНХ), и специализированные, посвящённые только одной области деятельности человека. К последним относятся художественные, промышленные и сельскохозяйственные.

Также различают выставки периодические (временные) и постоянные. Выставка (по определению «Международного бюро выставок») – это показ, каково бы ни было его наименование, путём

демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребностей, а также в целях прогресса в одной или нескольких областях его деятельности.

*Концерт* – публичное исполнение музыки. Первоначально слово «концерт» («консорт») означало скорее состав исполнителей (например, «консорт виол»), нежели процесс исполнения, и в таком смысле употреблялось вплоть до 17 века. До этого времени серьезную музыку можно было слушать только в церкви, в домах знати и в закрытых собраниях ученых академий и других объединений. В 17 в., с развитием жанра оперы, исполнение музыки впервые стало публичным (в современном понимании). Первые известные из истории публичные концерты, на которые продавались билеты, были организованы в Лондоне в 1672 г. скрипачом Джоном Банистером. В 18 в. публичные концерты закрепились в музыкальной жизни Европы и Америки.

*Видеоньюс релизы* – информационные сообщения для СМИ, записанные на кассетных носителях.

*Выборка* – социологический термин, обозначающий формирование представления об аудитории (электорате) как репрезентативной части целого.

*Дайджест* – а) краткое изложение литературного произведения; б) периодическое издание, специализирующееся на перепечатке материалов из других изданий.

*Дилер* – лицо или фирма, являющаяся посредником в торговых сделках. Действует на основе соглашений и договоров и может выполнять поручения по рекламе продукции.

*Корпоративный имидж* – сформированный имидж организации, на основе полученной о ней информации и опыта взаимодействия с ней. Изобрести его нельзя, но изменить можно. У разных людей может сформироваться корпоративный имидж, например, у сотрудников, акционеров, дистрибьюторов или потребителей в зависимости от того, что каждый из них знает или с чем он сам сталкивался. Как следствие, плохой имидж отполировать нельзя, но PR может способствовать формированию истинного имиджа, предоставляя необходимые знания и способствуя пониманию сущности деятельности организации.

Постер– плакат, репродукция; иногда термин «проект» (синоним – «плакат») используют для обозначения оригинал-макетов плакатной продукции.

*Прайм-тайм* – отрезок времени, когда у телеэкранов и радиоприемников регулярно собирается наибольшее количество зрителей и слушателей. Основной прайм-тайм для телевидения – вечерний, с 20.30 до 21.30. Есть и утренние прайм-тайм (7.00–7.45; 9.15–10.15), которые собирают примерно в 3 раза меньше телезрителей. На радио вечернего прайм-тайм нет. Утренние прайм-таймы могут различаться у разных радиостанций, что отражается в прайс-листах рекламного времени.

*Презентация*– мероприятие PR, решающее задачи демонстрации для определенной общественной аудитории нового товара или услуги, новых идей и проектов, иных результатов какой-либо деятельности. Презентация проводится, как правило, с привлечением журналистов печатных и электронных СМИ. Но возможны и презентации, где нет журналистов и «тусовщиков», а аудиторию составляют только бизнесмены и влиятельные чиновники, какая-либо группа узких профессионалов, с очень скупым освещением события в печати или вообще без широкого информирования.

Подготовку к любой презентации начинают с четкого формулирования целей, от которых и зависят выбор аудитории, аргументов ее убеждения или переубеждения. При этом ищут и находят такую ключевую фразу, которая ясно отражает цели презентации и должна будет «осесть» в сознании и памяти участников. Определяют состав и количество приглашаемой целевой общественности. Принимают решение о месте проведения презентации. Здесь уместно сформулировать то впечатление, какое собираются оставить у аудитории, определиться в отношении развлекательных программ, ужина, фуршета и иных нужных или ненужных компонентов презентации. Решают и вопрос о ведущем или ведущих презентации

Следующим шагом является создание сценария мероприятия. Сценарий должен разделять презентацию на этапы, выстраивать их в логическом порядке. Каждый раздел сценария помечают по степени важности, чтобы в дальнейшем можно было сокращать время, снимать при необходимости не очень важную информацию. Особо значимо вступление: именно в начале презентации завоевывается

расположение аудитории. Работа над сценарием помогает еще найти нужное соотношение между текстом и применяемыми визуальными средствами (образцы продукции, слайды, графики и диаграммы, видеоролики). Лучше, если текст для ведущего презентации сначала будет надиктован на магнитофон, и только потом записан и хронометрирован.

Презентацию рассматривают как форму аудиовизуальной убеждающей коммуникации, родственной, например, телепередаче. Поэтому визуальные, иллюстративные средства часто важнее слов. Они быстрее воспринимаются аудиторией и оказывают на нее более сильное воздействие, лучше запоминаются.

*Идея* – в широком смысле — мысленный прообраз какого-либо предмета, явления, принципа, выделяющий его основные, главные и существенные черты. В ряде философских концепций – умопостигаемый и вечный прообраз реальности. В науке и искусстве идеей называется главная мысль произведения или общий принцип теории или изобретения, вообще замысел или наиболее существенная часть замысла. В этом же смысле термин идея трактуется в сфере регулирования авторского права.

*Тема* – предмет (суть) какого-либо рассуждения или изложения.

*Методы* – это пути и способы достижения целей и решения задач, средства – совокупность приемов и операций достижения цели. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий.

*Форма* – это определенным образом упорядоченная деятельность, способ организации содержания, методов, средств, исполнителей и аудитории проекта.

*Практические мероприятия* служат основным инструментом реализации целевой установки проекта. Они фиксируют начало и этапы реализации проекта; определяют направления, виды, формы и содержание деятельности; привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей и задач каждого этапа.

*Работа в плане проекта* представляет некоторую деятельность, необходимую для достижения конкретных результатов (конечных продуктов нижнего уровня). Таким образом, работа является основным элементом (дискретной, компонентой) деятельности на самом нижнем уровне детализации, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения

других работ. Момент окончания работы означает факт получения конечного продукта (результата работы).

Работа является базовым понятием и предоставляет основу для организации данных в системах управления проектами. На практике для ссылки на детальный уровень работ часто используется термин «задача». В общем смысле эти два термина являются синонимами.

*Веха* – событие или дата в ходе осуществления проекта. Веха используется для отображения состояния завершенности тех или иных работ. В контексте проекта менеджеры используют вехи для того, чтобы обозначить важные промежуточные результаты, которые должны быть достигнуты в процессе реализации проекта. Последовательность вех, определенных менеджером, часто называется план по вехам. Даты достижения соответствующих вех образуют календарный план по вехам. Важным отличием вех от работ является то, что они не имеют длительности. Из-за этого свойства их часто называют событиями.

*Связи предшествования* (логические зависимости) – отображают природу зависимостей между работами. Большинство связей в проектах относятся к типу «конец-начало», когда последующая работа может начаться только по завершении предшествующей работы. Связи предшествования образуют структуру сети. Комплекс взаимосвязей между работами часто также называют логической структурой проекта, поскольку он определяет последовательность выполнения работ.

*Сетевая диаграмма* – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином сеть понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями. Сетевые диаграммы отображают сетевую модель в графическом виде как множество вершин, соответствующих работам, связанных линиями, представляющими взаимосвязи между работами. Этот граф, называемый сетью типа вершина-работа или диаграммой предшествования, является наиболее распространенным представлением сети на сегодняшний день.

Существует другой тип сетевой диаграммы, называемый сетью типа вершина-событие, который на практике используется реже. Критический путь – максимальный по продолжительности полный путь в сети называется критическим; работы, лежащие на этом пути,

также называются критическими. Именно длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом. Длительность выполнения всего проекта в целом может быть сокращена за счет сокращения длительности задач, лежащих на критическом пути. Соответственно, любая задержка выполнения задач критического пути повлечет увеличение длительности проекта.

Концепция критического пути обеспечивает концентрацию внимания менеджера на критических работах. Однако основным достоинством метода критического пути является возможность манипулирования сроками выполнения задач, не лежащих на критическом пути.

*Временной резерв или запас времени* – это разность между самым ранним возможным сроком завершения работы и самым поздним допустимым временем ее выполнения. Управленческий смысл временного резерва заключается в том, что при необходимости урегулировать технологические, ресурсные или финансовые ограничения проекта он позволяет менеджеру задержать работу на это время без влияния на общую продолжительность проекта и продолжительность непосредственно связанных с ней задач. Работы, лежащие на критическом пути, имеют временной резерв, равный нулю.

*Ресурсы* – обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т.д. Соответственно, с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах.

Методики назначения и выравнивания ресурсов позволяют менеджеру проанализировать сетевой план, построенный с помощью метода критического пути с тем, чтобы обеспечить доступность и использование определенных ресурсов на протяжении всего времени выполнения проекта.

Назначение ресурсов состоит в определении потребности каждой работы в различных типах ресурсов. Методики выравнивания ресурсов представляют собой, как правило, программно-реализованные эвристические алгоритмы планирования при ограниченных ресурсах. Эти средства помогают менеджеру создать реальное расписание проекта, с учетом потребности проекта в ресурсах и фактически доступных в данный момент времени ресурсов.

*Инфраструктура социально-культурной сферы* – совокупность материальных, организационных, финансово-экономических, кадровых, информационно-методических и иных условий осуществления социально-культурной деятельности на индивидуальном и общественном уровнях, обеспечивающих удовлетворение духовных потребностей людей; создание, освоение, сохранение, распространение и дальнейшее развитие ценностей культуры.

*Ресурсная гистограмма* – гистограмма, отображающая потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени.

*Ресурсное календарное планирование* – планирование сроков начала работ при ограниченных наличных ресурсах. Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах проекта в целом. Сдвигая некритические работы вплоть до их поздних сроков начала (окончания), можно видоизменить ресурсный профиль, обеспечивая оптимальное использование ресурсов.

Информация, полученная в результате ресурсного анализа проекта, помогает заострить внимание менеджера и членов команды на тех моментах работ, где эффективное управление ресурсами будет являться ключевым фактором успеха.

*Анализ реализуемости проекта* – понятие реализуемости имеет ряд своих разновидностей: логическая реализуемость (учет логических ограничений на возможный порядок выполнения работ во времени); временной анализ (расчет и анализ временных характеристик работ: ранняя/поздняя дата начала/окончания работы, полный, свободный временной резерв и другие); физическая (ресурсная) реализуемость (учет ограниченности наличных или доступных ресурсов в каждый момент времени выполнения проекта); финансовая реализуемость (обеспечение положительного баланса денежных средств как особого вида ресурса).

*Исходный план* – план выполнения работ проекта, содержащий исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, который принят к исполнению. В исходном плане обычно фиксируются объемы работ, плановые даты начала и окончания задач проекта, длительности задач, расчетные стоимости задач.

*Дерево целей* представляет собой графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается подцели следующего уровня (дерево – связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов. В данном случае такими элементами являются цели и подцели). Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются.

При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающе.

*Дерево решений* – граф, схема отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса. Ветви дерева отображают различные события, которые могут иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора. Причем узлы различны – в одних выбор осуществляет сам проект-менеджер из некоторого набора альтернатив, в других выбор от него не зависит. В таких случаях проект-менеджер может осуществлять оценку вероятности того или иного ее решения. Сетевая модель основывается на пакетах работ, последовательность выполнения соответствует технологической схеме.

*Участники проекта* – это основной элемент его структуры, который обеспечивает реализацию замысла проекта. Участники проекта:

1. Главный участник – это Заказчик, то есть, будущий владелец и пользователь результатов проекта. Им может быть физическое или юридическое лицо, а также организации, объединившие свои интересы и капиталы;
2. Инвестор – это сторона, вкладывающая денежные средства в проект;
3. Проектировщик – разработчик проектно-сметной документации;
4. Поставщик – материально-техническое обеспечение проекта;
5. Подрядчик – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактами;
6. Консультант;
7. Руководство проектом – это обычно проект-менеджер, т.е. юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту (планирование, контроль и координация работ участников проекта);

8. Команда проекта – это организационная структура, возглавляемая проект-менеджером и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей;

9. Лицензиар – это юридическое или физическое лицо, обладатель лицензий и ноу-хау, которые используются в проекте;

10. Банк – это инвестор (один из основных инвесторов).

*Процесс* – это совокупность действий, приносящая результат. Процессы проекта обычно выполняются людьми и распадаются на две основные группы:

- процессы управления проектами – касающиеся организации и описания работ проекта (которые будут подробно описаны далее);
- процессы, ориентированные на продукт – касающиеся спецификации и производства продукта. Эти процессы определяются жизненным циклом проекта и зависят от области приложения.

*Актуальность* – важность, значительность чего-либо в настоящее время, современность, злободневность (например, актуальный вопрос).

*Концепция* – система взглядов, понятий, представлений о каком-либо предмете, являющаяся «образным ключом» к пониманию конкретной проблемы, определяющая методы и способы ее решения.

Художественная концепция – система идей, убеждений, взглядов художника (идеологии) и творческого метода, способов и приемов работы.

(Бирженюк Г.М., Марков А.П.)

### **Структура заявки на получение средств из фонда:**

1. *Титульный лист* ("визитная карточка" программы). Он содержит следующую информацию:

— Название проекта, которое должно быть кратким, образным и ярким (напр. "Возвращенные имена", "Будущее не ждет", "Живая история", "Истоки" и т.д.);

— Организация-исполнитель название, адрес, телефон, номер расчетного счета);

— Организация-партнер, т.е. государственная или общественная организация, поддерживающая программу или принимающая участие в ее реализации — ее наименование, адрес, вклад в проект;

— Руководитель проекта — ФИО, звание, должность;

— Радиус действия программы;

— Срок выполнения (как правило, не более 2-3 лет);

— Стоимость проекта (требуемый объем финансирования и доля источников финансирования).

2. *Аннотация программы* (не более двух страниц). Она представляет собой краткое изложение проекта, предельно конкретно, сжато и выразительно отражающая смысл его основных разделов. В ней содержится информация о заявителе, его прежних достижениях, излагается актуальность программы, ее цели, задачи, форма реализации и содержание деятельности, ресурсы организации, запрашиваемая сумма.

3. *Введение*. Основная задача этого раздела заявки — показать связь между интересами организации, разрабатывающей программу и интересами финансирующего органа.

Введение содержит: цели и задачи учреждения или организации, подающей заявку; ресурсы организации (финансовые, материально-технические, кадровые и т.д.); уникальность организации, ее наиболее впечатляющие достижения; оценку и признание результатов прежних проектов, аналогичных предлагаемому; прецеденты финансовой поддержки, получаемой из других источников; доказательства уровня квалификации и компетентности, необходимого и достаточного для выполнения поставленных задач.

4. *Актуальность проекта.* В этом разделе дается характеристика ситуации, определяющей актуальность проекта, т.е. описание проблем, которые необходимо решить с помощью данного проекта. Здесь необходимо учитывать следующее:

— в характеристику ситуации не следует включать внутренние проблемы деятельности организации или учреждения (например, недостаток финансовых средств, отсутствие кадров, слабая материально-техническая база и т.п.);

— обозначенные проблемы, определившие актуальность программы, необходимо проиллюстрировать материалами социологических исследований, публикациями в прессе, статистическими данными;

— проблемы, решаемые в рамках проекта, связать с функциями и задачами организации;

— масштаб проблем должен быть в пределах разумного, а их характер и содержание должно быть связано с интересами организации, выделяющей средства.

5. *Цели и задачи проекта.* Следует обратить внимание на то, чтобы цели были связаны с проблемами, а задачи представляли собой конкретные и поддающиеся измерению способы изменения ситуации, характеристика которой давалась ранее.

6. *Методы.* Этот раздел содержит описание форм и содержания деятельности (мероприятий), необходимых для получения желаемых результатов с помощью имеющихся ресурсов. Финансирующей организации должно быть ясно: что будет сделано; кто, как, когда и в какой последовательности будет осуществлять действия; какие ресурсы будут при этом использованы. Формулируя эти позиции, важно проследить смысловую и содержательную взаимосвязь логической цепочки "проблемы — цели — задачи — методы".

7. *Бюджет* (смета расходов). В сложившейся практике финансирования некоммерческих проектов и программ наиболее типичными являются следующие статьи бюджета:

— оплата труда;

— консультации и контрактные услуги;

— аренда помещений, коммунальные услуги;

— аренда и покупка оборудования;

- расходные материалы (канцелярские принадлежности, книги, проезд на транспорте и т.п.);
- прочие расходы (телефонные разговоры, проведение конференций, совещаний, организация и проведение исследований).

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе  
БГУКИ

\_\_\_\_\_ С.Л. Шпарло

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Регистрационный № УД-\_\_\_/уч.

## **ПРИКЛАДНАЯ КУЛЬТУРОЛОГИЯ: СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Учебная программа

учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности 1-21 04 01-01 Культурология (по направлениям), направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социальной и культурной сферы

2022

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-21 04 01-2013 по специальности 1-21 04 01-01 Культурология (по направлениям) и учебного плана специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социальной и культурной сферы, рег.№

**СОСТАВИТЕЛИ:**  
*Е.А.Макарова*, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент  
*А.В.Макаревич*, заведующий кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

*кафедрой* менеджмента социально-культурной деятельности Учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № от );

*президиумом* научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № от ).

Ответственный за редакцию:

Ответственные за выпуск: *Е.А.Макарова*  
*А.В.Макаревич*

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Социально-культурное проектирование» – разработана для высших учебных заведений Республики Беларусь в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная). Социально-культурное проектирование является составляющей дисциплины «Прикладная культурология».

Программа разработана с учетом требований, предъявляемых к подготовке специалистов высшей квалификации. В развитии отечественного образования с учетом вхождения в мировое экономическое сообщество становится актуальным мастерство разработки и реализации социально-культурных проектов с учетом требований рыночной экономики, когда человек выступает активным субъектом на рынке труда, свободно распоряжающийся своим капиталом – квалификацией.

Актуальность овладения основами социально-культурного проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения во многих сферах профессиональной деятельности. Во-вторых, владение технологией социально-культурного проектирования позволяет специалистам более эффективно реализовывать базовые функции, связанные с рекреацией, самореализацией, общением, познанием. В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста на рынке труда – умение разработать проект, привлечь необходимые ресурсы, в первую очередь интеллектуальные и финансовые – это реальная возможность утвердиться в пространстве социально-культурной деятельности.

Преподавание дисциплины ведется с учетом знаний, полученных студентами в рамках таких дисциплин, как «Основы культурно-досуговой деятельности», «Теория и история социально-культурной деятельности», «Менеджмент в сфере культуры».

Содержание учебной программы отражает основные концептуально-теоретические положения социально-культурного проектирования, разработанные представителями научных знаний в области прикладной культурологии, социологии культуры, теории социально-культурной деятельности, теории управления, проектного менеджмента, сочетает в себе базовые теоретические знания по социально-культурному проектированию.

В представленной структуре лекционного курса отражены концептуально-теоретические основы и технологические аспекты проектирования.

Теоретико-методологической основой дисциплины является прикладная культурология, которая отвечает требованиям социальной практики и раскрывает принципы использования теоретических знаний о социально-культурном проектировании в целях регулирования культурных процессов в социокультурной сфере.

*Цель* изучения учебной дисциплины – подготовить студентов к профессиональной деятельности в социально-культурной сфере, вооружить их специальными знаниями, умениями и навыками в области проектирования, дать навыки разработки и реализации социально-культурных проектов.

*Задачи* дисциплины:

- формирование представлений о сущности, структуре и технологиях социально-культурного проектирования;
- раскрытие многообразия проектов и сфер проектной деятельности;
- выработка практических навыков разработки и реализации социально-культурных проектов и программ.

*Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста.*

Учебная дисциплина направлена на овладение основными понятиями, методиками и технологиями проектной деятельности в процессе изучения ключевых проблем современного социально-культурного проектирования и формирование практических навыков социально-культурного проектирования в разных вариантах и видах профессиональной деятельности в сфере культуры.

В основу организации образовательной деятельности по дисциплине заложен компетентностный подход как системы педагогических требований к образовательной деятельности студента. *Самостоятельная работа студентов* по данной дисциплине предполагает использование таких ее форм, как конспектирование лекций, контент-анализ публикаций по проблемам проектирования в сфере культуры, подготовка материалов для лабораторных занятий и т.д.

В соответствии с Образовательным стандартом высшего образования Беларусь ОСВО 1-21 04 01-2013 по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), выпускники должны:

*знать*

- сущность технологии социально-культурного проектирования;
- механизм управления социально-культурным проектом;

*уметь*

- использовать теоретические знания для анализа социокультурной ситуации и принятия проектных решений;
- работать в команде;
- порождать новые идеи;
- использовать нормативно-правовую базу отрасли культуры.
- реализовывать общегосударственные, региональные и ведомственные проекты в области культуры и искусств.
- проводить маркетинговые исследования, разрабатывать и осуществлять международные, республиканские, региональные и целевые социально-культурные проекты.

*владеть навыками*

- межличностной коммуникации;
- прогнозирования, планирования и организации инновационно-методической и художественно-творческой деятельности в сфере культуры и искусств.

Перечисленные знания, умения, навыки, специальные и профессиональные компетенции, сформированные на их базе, составляют основу деятельности будущих менеджеров, педагогов, технологов – организаторов работы с различными социальными, демографическими и культурными общностями и группами.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины «Социально-культурное проектирование» – 132 час, из них 58 часов аудиторных.

Примерное распределение аудиторных часов для студентов очной формы обучения: лекции 16 часов, семинарских занятий – 4 часа, лабораторные занятия – 38 часов. Рекомендуемой формой контроля знаний является экзамен, в рамках которого осуществляется оценка и диагностика результатов освоения студентами учебной дисциплины.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### **ТЕМА 1. Введение в дисциплину «Социально-культурное проектирование». Прикладная культурология как теоретическая база социально-культурного проектирования**

Теоретические и методологические подходы к социально-культурному проектированию. Проектность как актуальная черта современного мышления, основополагающая характеристика «человека культурного», важнейший типологический признак современной культуры. Проектная культура как условие и фактор развития общества.

Прикладная культурология как теоретическая база проектной деятельности в сфере культуры. Культурологическая сущность проектной деятельности, общая характеристика технологии проектирования.

Теоретико-методологические подходы к социокультурному проектированию: программно-целевой, проблемный, ситуационный, системный, региональный.

### **ТЕМА 2. Социально-культурная сущность проекта и проектной деятельности. Понятие «проект», «проектирование» и «проектная деятельность»**

Соотношение понятий «проектирование» с понятиями «прогнозирование», «программирование», «моделирование» и «планирование», «конструирование», «предвидение». Проект как план, нацеленный на преобразование практики и одна форма социально-культурной деятельности по реализации разработанной концепции.

Понятие и сущность социально-культурного проектирования как специфической технологии, как конструктивной и творческой деятельности. Характеристика понятий «социально-культурный проект» и «социально-культурная программа».

Цели и задачи социально-культурного проектирования. «Цель проекта» как способ интеграции действий и усилий разных участников проекта в определенной последовательности и перехода к желаемой ситуации.

Проект как целенаправленные действия по изменению определенной системы (объекта). Проект как объект управленческой деятельности.

Культурный продукт как результат социально-культурного проектирования.

### **ТЕМА 3. Типология проектов и многообразие сфер проектной деятельности**

Сферы проектной деятельности. Типы проектов по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект. Приоритетные направления современного проектирования в сфере культуры. Типология социально-культурных проектов: по структуре и предметной области; по основным сферам деятельности; по объекту проектирования, по продолжительности периода осуществления; по масштабам и социальной значимости; и др.

Специфика и многообразие художественно-творческих проектов. Творческий проект как результат художественно-творческой деятельности от авторского замысла до воплощения. Особенности проектов, связанных с созданием аудиовизуальных продуктов (кинематограф, телевидение, радио); связанных с рекреацией человека; художественно-дизайнерские; сценические (театральное, эстрадное и цирковое искусство); полиграфические; реставрационные (охрана историко-культурного наследия); экспериментальные.

Социокультурная направленность образовательных проектов. Особенности этнокультурного проектирования. Социально-культурный интернет-проект представляет собой совокупность мероприятий, реализовываемых в онлайн-среде.

### **ТЕМА 4. Социально-культурное проектирование как вид научно-практической деятельности. Этапы разработки и реализации социально-культурных проектов**

Социально-культурное проектирование как целенаправленно организуемый процесс социокультурной коммуникации субъектов, ориентированный на совместное конструирование способов и образцов решения, значимых для личности и общества проблем. Социально-культурное проектирование как конструктивная технология и специфическая форма творчества.

Социально-культурное проектирование как вид инновационной деятельности. Специфика и содержание проектной деятельности в сфере культуры. Проект как система действий: от формулирования проектных целей до управления прохождением проекта к достижению поставленных целей.

Теоретико-технологическое обоснование и постановка проблемы в социально-культурном проекте. Теоретическое обоснование проекта: миссия

проекта, его цель и задачи, актуальность, концепция проекта, проектное решение, критерии оценки эффективности социально-культурного проекта.

Этапы разработки и реализации проекта: концептуальный, контекстуальный, диагностический, прогнозный, процессуальный, рефлексивный. Организация проекта как набор действий, осуществляемых между людьми во время их взаимодействия; как процесс совместной деятельности группы людей; как система элементов, взаимосвязанных во внутренней и внешней среде.

## **ТЕМА 5. Структура и содержание разделов социально-культурного проекта**

Структура замысла социально-культурного проекта. Виды процессов в проектной деятельности: инициация, планирование, исполнение, управление и контроль, завершение. Социально-культурное проектирование как звено в цепочке действий «прогноз – программа – проект – план». Структура проектной деятельности как системы создания и реализации социально-культурного проекта: проблематизация, целеполагание, инструментализация.

Связь задач проекта с проблемной ситуацией. Виды проблемных ситуаций: личностные и социально обусловленные. Обоснование логической последовательности действий. Технология проектирования как развернутая в последовательности система процедур и совместных действий. Концепция проекта. Проектная цель как способ интеграции действий и усилий различных субъектов проекта. Задачи проекта как конкретные шаги по достижению цели. Определение средств и методов реализации проекта. Анализ результатов реализации социально - культурного проекта и главные критерии оценки эффективности проекта.

Жизненный цикл проекта как совокупность последовательных фаз проекта, выделяемых для обеспечения лучшего контроля и управления.

Ресурсное обеспечение проекта. Виды ресурсного обеспечения социально-культурных проектов.

## **ТЕМА 6. Принципы и методы социально-культурного проектирования**

Принципы как основные исходные положения, теоретико-мировоззренческие основания и наиболее общие нормативы проектной деятельности. Целеполагание как важнейший принцип социально-культурного проектирования.

Принцип критического порога модификации в поддержке самоорганизующейся социально-культурной среды. Принцип оптимизации зоны ближайшего развития личности – социокультурной среды ее обитания. Принцип персонифицированности процесса и результатов социально-культурного проектирования как на основе учета внутренней детерминированности и творческой активности личности.

Принцип оптимальной ориентации на сохранение и изменение (то есть, соразмерности традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной динамики). Принцип проблемно-целевой ориентации как ведущий технологический принцип социально-культурного проектирования.

Принципы соразмерности проектируемых перемен, социальной и личностной целесообразности, принцип комплексности и реалистичности в разработке и реализации социально-культурных проектов.

Метод – это способ достижения цели; метод как способ упорядочивания деятельности субъекта проектирования. Основные методы социально-культурного проектирования: метод мозгового штурма, деловая игра, метод матрицы идей, метод аналогии, метод ассоциации и синектики, метод контрольных вопросов, метод создания сценариев. Метод проблемно-ситуационного анализа

## **ТЕМА 7. Объекты социально-культурного проектирования.**

### **Характеристика аудитории проекта.**

Социально-культурное пространство как объект проектирования. Социум и культуры как объектная область проектной деятельности. Характеристика объектов социально-культурного проектирования: человек (личность), различные элементы социальной структуры общества, общественные отношения, элементы образа жизни.

Определение и характеристика аудитории как конкретизация проблемной ситуации в форме выявления субъекта социально-культурного проекта.

Аудитория проекта как носитель социально-культурных и личностных проблем: социальная категория, характеризующаяся социальными и культурными особенностями. Типология аудитории социально-культурного проекта (контактная, ключевая и целевая). Характеристика аудитории проекта как основы разработки социально-культурных проектов.

Основные параметры, характеризующие специфику рассматриваемой общности: проблемы, носителем которых является данная общность; социально-

культурные особенности (ценности, нравы, обычаи, традиции), регулирующие поведение и социальное взаимодействие в общности; знания, умения и навыки, которыми владеют члены общности и которые могут быть использованы в качестве средства разрешения проблемной ситуации; ресурсы, потенциально доступные членам общности и которые можно задействовать в ходе реализации проекта.

Участники проекта. Понятие «команда проекта», принципы формирования и особенности ее организации.

### **ТЕМА 8. Проектная культура специалиста. Культуролог-менеджер как субъект проектной деятельности**

Понятие «проектная культура». Социально-культурное проектирование – мировоззренческая и технологическая основа профессий социально-культурной, социально-педагогической и культурологической направленности. Продуктивное воображение, креативные способности и системность мышления, способность творческого преобразования реальности на основе «модели потребного будущего» как составляющие компетенций проектировщика и руководителя проекта

Социально-культурное проектирование целенаправленно организуемый специалистом процесс социокультурной коммуникации субъектов, ориентированный на совместное конструирование способов и образцов решения значимых для личности и общества проблем.

Проектные технологии и конкурентоспособность специалиста на рынке труда. Проектный метод как базовый принцип профессиональной подготовки культурологов-менеджеров. Развитие проектного типа мышления и мотивации к проектной деятельности.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

Дневная форма получения образования

№	Темы	Количество аудиторных часов			У С Р	Форма контроля знаний
		лекции	семинарские	лабораторные занятия		
1	Введение в дисциплину «Социально-культурное проектирование». Прикладная культурология как теоретическая база социально-культурного проектирования	2				
2	Социально-культурная сущность проекта и проектной деятельности	2				
3	Типология проектов и многообразие сфер проектной деятельности	4			2	Устный опрос
4	Социально-культурное проектирование как вид научно-практической деятельности. Этапы разработки и реализации социально-культурных проектов	4	2	16	2	Устный опрос, реферат
5	Структура и содержание разделов социально-культурного проекта.	2		14		
6	Принципы и методы социально-культурного проектирования	2				
7	Объект и предмет социально-культурного проектирования. Характеристика аудитории проекта.	2		6		
8	Проектная культура специалиста. Культуролог-менеджер как субъект проектной деятельности		2	2	2	Реферат
	<b>ВСЕГО:</b>	16	4	38	10	

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Методические рекомендации для проведения лабораторных занятий

Каждая подгруппа (создается команда проекта) выбирает для разработки проект, который выносится на обсуждение на последних лабораторных занятиях. В разработке необходимо отразить следующие позиции:

- обосновать *актуальность* проекта для современной мировой культуры и для белорусской культуры, показать степень его значимости и связь с социально-культурной ситуацией,
- обозначить решаемую в проекте социально-культурную проблему (ее суть, степень сложности, факторы и причины, показать на какие социально-культурные процессы она влияет и т.д.), требующую решения средствами проекта.
- обосновать выбор именно данного варианта проектного решения. раскрыть ключевые понятия и концепты проекта,
- сформулировать *концепцию* (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и *идею* (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта.
- составить *типологические характеристики* предполагаемого продукта проекта, его *форму, масштаб*.
- сформулировать *цель* проекта и *задачи*,
- определить его *пространственно-временные рамки*,
- указать *включенность проекта в государственные программы* международного, республиканского или регионального уровней (портфель проекта) и государственные программы культурного развития (программы проекта) или отметить локальный уровень проекта.
- актуализировать *нормативное обоснование* (опора на Конституцию Республики Беларусь, законы, международные конвенции ЮНЕСКО, указы президента Республики Беларусь, положения, выступления государственных лиц с заявлениями для СМИ и т.д.).
- определить соответствие проекта идеологическому вектору формирования национальной культурной политики в Республике Беларусь.
- описать содержание программы продукта проекта.

- дать описание потребительского потенциала целевой аудитории, сделать краткое обоснование ее выбора и описание особенностей проектной работы с ней.
- описать ключевую группу проекта с позиций целесообразности возможности ее субъектов по обеспечению проектной деятельности.
- выделить план мероприятий по организации маркетинговых мероприятий проекта (реклама и PR-компания), указав выбранные СМИ и формы работы с ними, виды предпочтительной рекламы и т.д.
- проанализировать функции организаторов (команды) проекта.
- описать площадку проекта (территорию, место), ее размеры, техническое обеспечение, разделенность на зоны и т.д., транспорта, места проживания участников, распределения посадочных мест, кейтеринга и т.д.
- рассмотреть предполагаемые риски, сопоставить их с антирисковыми вариантами действий менеджера проекта.
- сформулировать общие выводы о том, чем интересен данный проект, каков его культуротворческий потенциал и какие возможны варианты продолжения начатого проектного направления.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная литература*

1. Астахов, О. Ю. Теория и методика социокультурного проектирования [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О. Ю. Астахов, А. С. Двуреченская. — Кемерово : КемГИК, 2020. — 152 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174701>. — Дата доступа: 15.03.2022.

2. Долженкова, М. И. Социально-культурное проектирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов спец. "Социально-культурная деятельность" / М. И. Долженкова ; М. И. Долженкова . — Тамбов : Першина, 2005. — 151 с. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19658597>.

3. Карцева, Е.А. Международные культурные проекты : учеб. пособие / Е. А. Карцева. — М. : Русайнс, 2021. - 126, [1] с.

4. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. — М. : Юрайт, 2017. - 369, [1] с. : табл.

5. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учеб. для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 "Социально-культурная деятельность" (квалификация (степень) "бакалавр") / Е. Ф. Командышко. — М. : ИНФРА-М, 2017. - 192, [1] с.

6. Курумчина, А. Э. Социокультурные коммуникации. Проекты социальных трансформаций и всемирные выставки : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям / А. Э. Курумчина. — М. : Юрайт, 2020. - 118, [1] с.

7. Луков, В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие / В. А. Луков. — М. : Флинта, 2003. — 239 с.

8. Марков, А. П. Основы социально-культурного проектирования / А. П. Марков, Г. М. Бирженюк: учеб. пособие. — СПб.: СП ГУП, 1997. — 248с.

9. Проектные технологии в социально-культурной сфере: науч.-метод. пособие для работников культуры / науч рук. Е. А. Макарова. — Минск: Издатель Владимир Сивчиков, 2017. — 128 с.

10. Сельченков, А. К. Управление социокультурными проектами в некоммерческой сфере : учеб.-метод. пособие / А. К. Сельченков. — М. : [Сам Полиграфист], 2020. - 153 с. : табл., ил.

11. Симонова, И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии [Электронный ресурс] / И. Ф. Симонова. – СПб. : Научные технологии, 2020. – 250 с. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42730787>.

*Дополнительная литература:*

1. Аванесова, Г.А. Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации : учеб. пособие / Г.А. Аванесова. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 236 с.

2. Ариарский, М.А. Прикладная культурология как область научного знания и социальной практики / М.А. Ариарский – СПб. : Изд-во «Анатолия», 1999. – 530 с.

3. Бабаян, А. В. К вопросу о методологических подходах к социально-культурному проектированию / А. В. Бабаян // Crede Experto: транспорт, общество, образование, язык. – 2019. – № 2. – С. 187-196.

4. Бабаян, А. В. Социально-культурное проектирование в подготовке бакалавров - будущих менеджеров социально-культурной деятельности / А. В. Бабаян // Kant. – 2020. – № 2(35). – С. 177-180. – DOI 10.24923/2222-243X.2020-35.36. <https://elibrary.ru/item.asp?id=43022175>

5. Васильковская, М. И. Социально-культурное проектирование как форма культурно-досуговой деятельности молодежи / М. И. Васильковская // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). – 2017. – № 2(12). – С. 43-45. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36290766>

6. Веренич, М.И. Социально-культурное проектирование как технология арт-менеджмента / М.И. Веренич // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. статей / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С.Б. Мойсейчук, А.И. Степанцова. – Минск, 2011. – С. 117–124.

7. Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С.В. Готин, В.П. Калаша. – М. : ООО «Вариант», 2007. – 118 с.

8. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. – СПб: Бизнес – пресса, 2003 – 294 с.

9. Ларсон, Э. Управление проектами: учебник / Э. Ларсон, К. Грей. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.

10. Колесникова, И. А. Педагогическое проектирование : учеб. пособие / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. В. А. Слестёнина,

И. А. Колесниковой. – 3-е изд., стер. – М. : Изд. центр «Академия». – 2008. – 288 с.

11. Косик, Ю. А. Интернет как пространство реализации социокультурных проектов / Ю. А. Косик // Проектные технологии в социально-культурной сфере: пособие для работников культуры / науч. ред. Е. А. Макарова ; Минский областной центр народного творчества. – Минск : Владимир Сивчиков, – 2017. – С. 49–56.

12. Красильников, Ю. Д. Методика социально-культурного проектирования : учеб. пособие / Ю. Д. Красильников. – М. : МГУК, 1995. – 74 с.

13. Макаревич, А.В. Значение современных отечественных арт-проектов в организации доступа населения к культурным благам / А.В. Макаревич // Разнообразие форм культурного самовыражения: опыт формирования благоприятной среды для охраны и поощрения : VI Международная научно-практическая конференция "Культура Беларуси: реалии современности", (Минск, 13 октября 2017 г.) : сборник научных статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 153–158.

14. Макаревич, А. В. Студенческие арт-проекты в культурно-образовательной среде БГУКИ / Макаревич А.В. // Культура Беларуси: реалии современности : IX Международная научно-практическая конференция, посвященная 45-летию учреждения образования "Белорусский государственный университет культуры и искусств" (Минск, 8 октября 2020 г.) : сборник научных статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2020. – С. 262–267.

15. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента: науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. — Минск: ГУО «Институт культуры Беларуси», 2013. — 131 с.

16. Орлова Э.А. Проблемно-ориентированное социально-культурное проектирование: теория и методология // Теоретические основания культурной политики. – М.: РИК, 1993. – 109 с.

17. Плотникова, Г. Г. Особенности организации корпоративной культуры в проектировании социально-культурных событий / Г. Г. Плотникова, И. Н. Подольская // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 9. – С. 207-215. – DOI 10.34755/IROK.2020.25.51.026. <https://elibrary.ru/item.asp?id=44495484>

18. Портнова, Т. В. Исторический процесс формирования проектной деятельности в искусстве: от древности к театральной антрепризе начала XX в. /

Т. В. Портнова // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 11. – Ч. 1. – С. 74–79.

19. Родевич, Т. Н. Проектные технологии в социокультурной деятельности / Т. Н. Родевич // Беларуская культура ва ўмовах глабалізацыі : матэрыялы навук. канф., прысвеч. 35-годдзю БДУКМ, Мінск, 3 снеж. 2010 г. : у 2 т. / Беларус. дзярж.ун-т культуры і мастацтваў ; рэдкал.: М.А. Мажэйка (старш.) [і інш.]. – Мінск, 2011. – Т. 2. – С. 36–39.

20. Романова, М.В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. – М. : Форум, ИНФРА-М, 2014. – 253 с.

21. Рябышев, В. Н. Основы социально-культурного прогнозирования и проектирования / В. Н. Рябышев. – Улан-Удэ: ВСГАКиИ, 1997. – 22с.

22. Симонова, И. Ф. Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Издательство «Наукоемкие технологии», 2020. – 330 с. – ISBN 978-5-6044036-5-5. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42364398>

23. Социально-культурный менеджмент: теория и практика: сб .ст. / редкол.: А.И. Степанцов, С.Б. Мойсейчук, К.И.Ремишевский. – Минск, БГУКИ, 2014. – 133 с.

24. Степанченко, О. В. Социально-культурное проектирование: историко-культурный аспект / О. В. Степанченко // Фундаментальные и прикладные науки сегодня : Материалы XVI международной научно-практической конференции <https://elibrary.ru/item.asp?id=36279737>

25. Труфанова, О. В. Социально - культурное проектирование, как аспект инновационной деятельности учреждений культуры / О. В. Труфанова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 47. – С. 2251-2255. <https://elibrary.ru/item.asp?id=47565667>