

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)  
студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
магистерской программы «Управление проектами»  
3 курса группы 09001680  
Котовой Елены Сергеевны

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент  
Шевченко Н.В.

Рецензент  
Председатель комитета  
экономического развития  
администрации  
Шебекинского городского  
округа Судьин С.В.

БЕЛГОРОД 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	12
РАЗДЕЛ II ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	36
РАЗДЕЛ III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	96

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современный этап развития характеризуется повышением роли культурного пространства в территориальных социально-экономических преобразованиях, переосмыслением воздействия культурного наследия на национальное достояние общества, преобразованием способов и методов реализации культурной политики на всех уровнях управления. Особо остро этот вопрос стоит перед муниципальными образованиями, для которых деятельность по организации культуры и досуга выступает важнейшим направлением реализации социальной политики, определяющей комфортность жизни на территории.

В этих условиях перед органами местного самоуправления актуализируется задача по использованию принципиально новых подходов к решению проблем социально-культурной сферы. Одним из таких подходов стало проектное управление, позволяющее оптимизировать систему муниципального управления и повысить эффективность ее функционирования.

Управление проектами сегодня активно дополняет развитую прежде форму управления организациями и дает возможность субъектам культурной политики в процессе сотрудничества осуществлять разнообразные творческие идеи. Существование многообразных форм деятельности государственных и муниципальных организаций и учреждений культуры наряду с реализацией социокультурных проектов способно в настоящее время создать в России цивилизованный рынок культурных благ и услуг для населения.

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.

Несмотря на то, что за последние десять-пятнадцать лет в России было реализовано достаточно весомое количество проектов социокультурной направленности, проектная деятельность в сфере культуры развивается преимущественно стихийно, она еще слабо осмыслена в качестве организационно-управленческой формы.

Факторами, препятствующими ее успешному внедрению в социокультурную практику, являются, прежде всего, недостаточная разработанность научно-методологических и методических подходов к проектной деятельности, отсутствие практики обобщения соответствующего зарубежного и отечественного опыта.

Всё вышеуказанное актуализирует тему диссертационного исследования и требует дальнейшей разработки более действенных механизмов реализации проектного управления культурным пространством муниципального образования.

**Степень изученности темы.** Общетеоретические основы культуры как целостной системы в контексте современных процессов исследовались в трудах С.Н. Братановского и М.С. Братановской, Г.Е. Концевич и Г.А. Тенгизовой, М.М. Мальсаговой, В.Ю. Пашкус и Н.А. Пашкус, В.В. Тарановского<sup>1</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Братановский С.Н., Братановская М.С. Государственное управление социально-культурной сферой в Российской Федерации : монография. М.–Берлин, 2017; Концевич Г.Е., Тенгизова Г.А. Управление в сфере культурных процессов как важнейшее направление государственной политики: сб. статей международной научно-практической конференции «Стратегии устойчивого развития национальной и мировой экономики». Уфа, 2015; Мальсагова М.М. Государственное управление социально-культурной сферой: материалы международной (заочной) научно-практической конференции «Современное состояние и перспективы развития научной мысли». Уфа, 2017; Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А. Управление социально-культурной сферой в новой экономике : сб. трудов конференции «Менеджмент в сфере культуры и медиакоммуникаций: инновационные подходы и технологии». Уфа, 2014; Тарановский В.В. Инновационный подход к анализу

Особенности управления культурным пространством на уровне муниципальных образований исследовались работы Л.А. Беляевой, О.И. Иванова, Н.А. Короткова, Е.А. Кортун, Е.Н. Мастеница, Н.В. Новичкова, О.В. Прокуденковой, М.Я. Сараф<sup>2</sup> и ряд других исследований.

Для определения совокупности методологических подходов к реализации проектной деятельности в органах исполнительной власти рассматривались исследования Д.А. Гайнанова и И.Д. Закирова, А.М. Игнатовой, Е.Д. Копытовой, Д.А. Прах, И.Н. Садовниковой, О.Н. Сафоновой и Е.А. Анчихрова, О.М. Трофимовой и С. А. Маковкиной, Ю.Ю. Трубицина, А.В. Щеголева<sup>3</sup> и др.

---

финансирования объектов культурного наследия // Инновационная деятельность. 2016. № 2 (37).

<sup>2</sup> Беляева Л.А. Социальное и культурное пространство регионов России // Философские науки. 2016. № 1; Иванов О.И. Культурное пространство как пространство паттернов поведения и мышления // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2015. Т. 206; Коротков Н.А. Современное состояние и тенденции развития этнокультурных пространств в России : материалы научной конференции «Этнодемографический дискурс в философии и науке». СПб., 2018; Кортун Е.А. Категории «время» и «пространство» как один из способов интерпретации культурного пространства // Science Time. 2015; Мастеница Е.Н. Культурное пространство города: пути постижения и интерпретации // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2015. Т. 212; Новичков Н.В. Культура организации и культурная организация: к формированию новых социальных пространств // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 7 (54); Прокуденкова О.В. Культурное пространство России: генезис и трансформация // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 3 (28); Сараф М.Я. Культурное пространство и пространство культуры: цивилизационная гетерохронность: сб. трудов конференции «Россия: тенденции и перспективы развития». ежегодник ИНИОН РАН. М., 2017.

<sup>3</sup> Гайнанов Д.А., Закиров И.Д. Методологические аспекты реализации программно-проектного подхода в стратегическом управлении развитием территории : сб. трудов XV международной научной конференции «Управление экономикой: методы, модели, технологии». Уфа, 2015; Игнатова А.М. Применение проектного метода в государственном управлении современной России // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2016. № 1; Копытова Е.Д. Социальная ответственность бизнеса: методы оценки и региональное измерение // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 1 (49); Прах Д.А. Особенности проектного подхода к государственному управлению образовательной сферой // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2-3; Садовникова И.Н. Проектный подход к управлению школой на основе социального партнерства // Вестник Владимирского государственного университета им. А.Н. и Н.Г. Столетовых. Серия: педагогические и психологические науки. 2015. № (22); Сафонова О.Н., Анчихров Е.А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как

Для рассмотрения основ проектного управления в сфере культуры исследовались работы Г.И. Грибковой, М.С. Козьевой, Д.А. Попова, Т.А. Сорвиной и А.Д. Шмаковой, В.В. Тарновского, А.А. Халилова и Е.Е. Нахратовой<sup>4</sup> и др.

**Проблема диссертационного исследования** заключается в сложившемся противоречии между необходимостью повышения эффективности проектного управления культурным пространством и недостаточным развитием компетентностного подхода в системе управления проектами на муниципальном уровне.

**Гипотеза исследования.** Достижение эффективности реализации проектного управления культурным пространством муниципального образования возможно на основе развития компетентности муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности.

Всё вышесказанное предопределило формирование объекта и предмета исследования, постановку цели и задач исследования.

**Объект исследования** – реализация проектного подхода в органах местного самоуправления.

---

механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2 (14); Трофимова О.М., Маковкина С.А. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении // Вопросы управления. 2016. № 4 (22); Трубицин Ю.Ю. Внедрение проектного управления в органах власти. Можно ли предсказать результат. URL : [http://pmforesight.ru/download/PM\\_Gos\\_2015.pdf](http://pmforesight.ru/download/PM_Gos_2015.pdf) (дата обращения: 10.09.2018); Щеголев А.В. Повышение эффективности государственной экономической политики на основе внедрения проектного управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 6.

<sup>4</sup> Грибкова Г.И. Проектная деятельность в социально-культурной сфере: становление и развитие // Экономика и предпринимательство. 2015. № 4-2 (57); Козьева М.С. Методологические аспекты проектного управления в сфере культурной политики // Теория и практика современной науки. 2016. № 5 (11); Попов Д.А. Особенности управления проектами на предприятиях социально-культурной сферы : сб. трудов международной научно-практической конференции «Наука: прошлое, настоящее, будущее». Уфа, 2015; Сорвина Т.А., Шмакова А.Д. Актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере // Петербургский экономический журнал. 2017. № 2; Тарновский В.В. Особенности проектного управления в сфере культуры // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. № 3 (67); Халилов А.А., Е.Е. Нахратова Управление проектами в учреждениях и организациях социально-культурной сферы // Студенческий вестник. 2017. № 6-2 (6).

**Предмет исследования** – механизм проектного управления культурным пространством муниципального образования. Исследование проводилось на примере отдельного муниципального образования Белгородской области «Шебекинский район и город Шебекино», в связи с вступлением в силу закона Белгородской области от 19 апреля 2018 года № 258<sup>5</sup> в тексте работы будет использоваться характеристика Шебекинского городского округа.

**Цель диссертационного исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию проектного управления культурным пространством Шебекинского района Белгородской области.

**Задачи исследования:**

- рассмотреть теоретические основы проектного управления культурным пространством муниципального образования;
- проанализировать практику проектного управления культурным пространством Шебекинского района Белгородской области;
- предложить направления совершенствования проектного управления культурным пространством на муниципальном уровне.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили положения отечественных и зарубежных ученых, специалистов, отраженные в трудах по общей социологии, экономической социологии, социальной философии (Л.В. Осипова-Дербас, А.В. Тихонов)<sup>6</sup>; современные концепции проектного управления развитием социальных систем (А.А. Дрегало, Ю. П. Окунев и В. И. Ульяновский, В.И. Курбатов, О.А. Курбатов, В.А.

---

<sup>5</sup> Об объединении всех поселений, входящих в состав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино», и наделении вновь образованного муниципального образования статусом городского округа, и о внесении изменений в закон Белгородской области "Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района : Закон Белгородской области от 19 апреля 2018 года № 258. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/belgorod/1194393/#ixzz5dJUcSyZQ> (дата обращения: 15.05.2018).

<sup>6</sup> См.: Осипова-Дербас Л.В. Системные основы социологии и психологии управления. СПб., 2011; Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. СПб., 2010.

Луков)<sup>7</sup>; принципы программно-целевого управления культурным пространством территории (Б. А. Райзберг)<sup>8</sup>.

При теоретическом осмыслении таких понятий как «культура», «управление сферой культуры» мы опирались на работы С. Т. Сагитова<sup>9</sup>.

При обосновании теоретических выводов применялись принципы логики и экспертных оценок, **методы** сравнения и обобщения, анализа и синтеза, приемы статистического, экономического анализов, графический, аналитический, группировки, построения «дерева целей». В работе использованы также программно-прогнозные, расчетно-аналитические, программно-целевые методы, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации, инструментарий экономического моделирования, прогнозирования, маркетинга и государственного регулирования.

#### **Эмпирическая база исследования:**

– федеральное, региональное и муниципальное законодательство в сфере управления культурой<sup>10</sup>;

---

<sup>7</sup> Дрегалю А.А., Окунев Ю.П., Ульяновский В.И. Социальные проекты : монография. Архангельск, 2015; Курбатов В.И, Курбатова О.В. Социальное проектирование. Ростов-на-Дону, 2001; Луков В. А. Социальное проектирование. М., 2000.

<sup>8</sup> Райзберг Б.А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой : монография. М., 2016.

<sup>9</sup> Сагитов С.Т. Социальные проблемы управления культуры. М., 2002; Сагитов С.Т. Особенности управления сферой культуры // КПЖ. 2016. №1 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-sferoy-kultury> (дата обращения: 22.11.2018).

<sup>10</sup> Основы законодательства Российской Федерации о культуре (утв. ВС РФ 09 октября 1992 года № 3612-1) (ред. от 05 декабря 2017 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации : федер закон от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ (ред. от 27 декабря 2018) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 26. – Ст. 2519; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 08 января 2019 года ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822; Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы : Постановлением правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 317 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы

- нормативно-правовые документы в области проектного управления<sup>11</sup>;
- материалы анкетного опроса муниципальных служащих культурной сферы Шебекинского городского округа «Практика управления проектами в органах местного самоуправления Шебекинского района Белгородской области» (N=64, 2018 год);
- отчетные данные МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области»<sup>12</sup>

**Научная новизна результатов исследования** состоит в том, что в работе предложены практические механизмы развития проектного управления культурным пространством муниципального образования.

---

культуры Белгородской области (2013-2018 годы) : постановление Правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 года № 65-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы» : Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 года № 526-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Шебекинского района (2013-2018 годы)» : Постановление администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» от 21 июня 2013 года № 777. URL : <http://www.admshebekino.ru> (дата обращения: 11.10.2018); Об утверждении муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского района на 2014-2020 годы» : Постановление администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» от 26 ноября 2013 года № 1576. URL : <http://www.admshebekino.ru> (дата обращения: 11.10.2018).

<sup>11</sup> Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года №202-пп) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта : Постановление Губернатора области от 12 января 2011 года №2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению : Распоряжение первого заместителя Губернатора области от 27 декабря 2011 года №136 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года №408-р) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>12</sup> Годовой отчет МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» за 2018 год. Документ опубликован не был.

Научная новизна подтверждается следующими **положениями научной новизны, выносимыми на защиту.**

1. Разработаны теоретико-методологические положения по совершенствованию проектного управления культурным пространством на базе реализации проектного подхода, отличие которых от действующего процессного подхода муниципального управления состоит в интеграции портфельного и проектного менеджмента со стратегическим управлением, что позволяет повысить эффективность деятельности органов местного самоуправления по реализации культурных проектов и получить синергетический эффект, выражающийся в достижении основной цели развития территории с учетом развития отдельных отраслей социально-экономической системы.

2. Культурные проекты в системе муниципального управления Шебекинского городского округа выступают как новшества, инициированные органами управления культурной сферы на федеральном и региональном уровнях, ориентированные на развитие культурного потенциала территорий. В культурном пространстве округа возможна разработка и осуществление стратегических социальных нововведений, включающих анализ и оценку результативности культурных проектов. Проектное управление культурным пространством городского округа характеризуется сложным комплексом противоречий, определяющих взаимоотношения его участников: федеральных и региональных структур управления сферой культуры, сетей культурных учреждений, потребителей культурных благ.

3. Развитие проектного управления культурным пространством муниципального образования предполагает постоянное обучение сотрудников, участвующих в реализации проектного подхода, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных задач; сертификацию персонала по современным управленческим стандартам; создание условий для повышения

мотивации (моральной и материальной) по результатам личной эффективности и общей успешности реализации проекта; организацию обратной связи исполнителей с руководством проекта; формирование успешной команды проекта и популяризацию реализуемых культурных проектов.

**Научно-практическая значимость исследования** заключается в возможности использования его положений и выводов при разработке концепций проектного управления культурным пространством муниципального образования, в обосновании управленческих решений и прогнозировании их результатов при проведении культурной политики.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в 3 публикациях общим объемом 1,2 п.л.<sup>13</sup>

**Структура исследования.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Стоит отметить, что характер социокультурной динамики в современном обществе определяется рядом характерных особенностей:

- ускорение, проявляющееся в быстрой сменяемости социокультурных образцов, срока их действий и, как следствие, ускорение социокультурной динамики;

- нелинейность, характеризующаяся изменениями, возникающими под влиянием множества меняющихся условий, приводящих к смене восприятия действительности и организации жизни;

- детрадиционализация, проявляющаяся в разрушении сложившихся ранее устойчивых социокультурных образцов и поиске новых ориентиров, напрямую не связанных с национальной культурой;

- глобализация, как фактор экспансии паттернов массовой культуры посредством глобализации информационного пространства (СМИ, интернет).

Основной целью развития культурного пространства на современном этапе выступает переход от разрозненных нескоординированных действий различных субъектов к формированию комплексной модели, которая обеспечит условия актуализации социокультурного потенциала территории и будет способствовать становлению территориальной идентичности. Введение категории «пространства» в анализ культурной сферы определенной территории позволяет раскрыть новые стороны ее функционирования, обнаружить взаимообусловленность компонентов, входящих в её структуру.

В целях дальнейшего исследования остановимся на понятиях «пространство» и «культурное пространство».

В теоретических исследованиях выделяются два устоявшихся подхода к пониманию «пространства» – реляционный и субстанциональный. Согласно реляционной концепции пространство рассматривается как

«определенное отношение между материальными объектами и процессами, вне которых оно не существует»<sup>14</sup>. В рамках данной концепции определяются следующие характерные признаки пространства:

- пространство и время неразрывно связаны друг с другом;
- объекты не являются чем-то внешним по отношению к пространству и времени, и сами порождают свое пространство и время;
- свойства пространства и времени зависят от свойств материи;
- в рамках данной концепции можно вводить множество пространственно-временных связей (все зависит от рассматриваемого объекта).

В соответствии с субстанциональным подходом пространство представляется как «самостоятельная субстанция, свойства которой определяются только ею самой»<sup>15</sup>. Характерными чертами пространства становятся следующие:

- абсолютность, т.е. пространство, рассматривается как вместилище всех объектов (можно убрать из пространства все объекты, пространство при этом останется);
- независимость, т.е. свойства пространства не зависят от свойств материи.

На современном этапе развития наука разделяет реляционный подход к определению пространства. В рамках данной концепции введен человек в «пространство», что позволило сформироваться новому научному представлению пространства, согласно которому в пространстве существует человек и общество и оно изменяется во времени. Философы XX столетия внесли дифференциацию в понимание пространства, так, В. Вернандским было введено понятие «очеловеченное пространство», Э. Гуссерля – «пространство жизни», И. Пригожиным – «пространство как

---

<sup>14</sup> Любичанковский А.В., Любичанковский В.А. Культурное пространство региона в оценке современной российской историографии // Вестник ОГУ. 2011. № 7 (126). С. 124.

<sup>15</sup> Там же.

самоорганизующаяся система», Ж. Бодрийяром – «пространство как распределительная структура».

Особую важность при исследовании пространства имеет географический подход. Целостная картина понимания географического пространства отбрана в работах П.Я. Бакланова, который считает, что «множество природных и социальноэкономических компонентов вместе с их связями и сопряжениями образует географическое пространство»<sup>16</sup>. По его мнению, понятие географического пространства многомерное и многоуровневое, и в его структуре могут выделяться следующие образования:

– ареалы как однородные, так и разнородные, а так же с непрерывным и дискретным распределением компонент;

– линейные образования (естественного и антропогенного происхождения);

– узлы, рассматриваемые как небольшие ареалы с постоянным или периодическим пересечением ряда компонентов и различных пространственных образований;

– сети, образуемые пересечением ряда линейных и узловых образований;

– районы, рассматриваемые как интегральные географические образования, состоящие из сочетаний разнородных ареалов и наложенных на них сетей, характеризующиеся определенной целостностью.

Основными свойствами географического пространства выступают его дифференциация и интеграция, континуальность и дискретность.

Дополнили теорию П.Я. Бакланова взгляды М.Д. Шарыгина, который рассматривал географическое пространство-время и подчеркивал, что оно представляет собой «сочетание географических объектов и совокупность

---

<sup>16</sup> Бакланов П.Я. Структуризация географического пространства – основа теоретической географии : материалы международной научной конференции «Теория социально-экономической географии: современное состояние и перспективы развития» / под ред. А.Г. Дружинина, В.Е. Шувалова. Р-на-Дону, 2010. С. 15.

связей и отношений между ними, проявляющихся объективно и воспринимаемых субъективно»<sup>17</sup>. Так же М.Д. Шарыгиным было выделено не только существование естественно-географического подпространства-времени, но и общественно-географическое, для которого характерны континуальность простирания и развития, и, одновременно, дискретность организации и восприятия. Такое понимание общественно-географического пространства позволило ввести понятие культурного пространства.

Особую результативность в анализе особенностей и функций культурного пространства имеет культурологический подход, который позволил выявить аксиологический, информационный, системный, синергетический, семиотический и антропологический подходы к его исследованию.

Остановимся на рассмотрении ряда определений культурного пространства отечественными исследователями. В целом, в культурологии «культурное пространство» определяется как пространство бытования культуры. Кроме того, используется понятие «перцептивное культурное пространство», т.е. его чувственное восприятие.

Семиотическую модель культурного пространства создает Ю.М. Лотман<sup>18</sup>. Для ученого понятие культурного пространства достаточно абстрактно, это понятие, которое способно выражать разные смыслы. Саму культуру ученый трактует, апеллируя к формам ее пространства, сводя многое к взаимодействию центра и периферии, связывая тип культуры с особенностями ее пространства (бинарные, тернарные системы). Называя пространство семиотическим, Ю. Лотман выделяет его главную функцию – функцию памяти, которая позволяет реставрировать его культурные слои.

---

<sup>17</sup> Шарыгин М.Д. Основные направления фундаментализации социально-экономической географии материалы международной научной конференции «Теория социально-экономической географии: современное состояние и перспективы развития» / под ред. А.Г. Дружинина, В.Е. Шувалова. Р-на-Дону, 2010. С. 145.

<sup>18</sup> Лотман Ю.М. Семиосфера. СПб., 2015. С. 112.

По мнению М.С. Кагана<sup>19</sup>, проблема осмысления пространства, в котором существует человек и его мир, уходит корнями в мифологию. Освоение пространства привело человечество к созданию различных пространственных концепций, материального, философского, мифологического, религиозного и художественного пространств. Освоение человеком пространства привело и к пониманию сторон света, «верха» и «низа», осмыслению места, и к пониманию категорий «близко»/«далеко».

Культурологическая модель культурного пространства А.С. Кармина<sup>20</sup> представляет собой трехмерное пространство, которое формируется тремя сферами. Сферой духовной культуры, которая включает в себя миф, религию, философию. Сферой социальной культуры – нравственность, право, политические ценности и регулятивы. И сферой технической культуры, которая включает в себя технику как совокупность знаков, науку и инженерную культуру. Кроме того, А.С. Кармин считает, что любая сфера культуры образует еще и ментальное поле.

Методологическими поисками изучения культурного пространства региона занимается Л.М. Мосолова<sup>21</sup>, которая в своих исследованиях применяет синергетический подход. Такой подход, считает исследователь, позволяет представить региональные культурные системы как исторически длительный и территориально масштабный процесс. В рамках историко-культурной зоны, а именно это понятие используется в исследованиях региона Л.М. Мосоловой, сохраняются традиции хозяйственноэкономической сферы, своеобразие духовной культуры, смысловые коды региональных культур.

В.Д. Лелеко<sup>22</sup> разрабатывает проблематику пространства повседневности. Исследователь акцентирует внимание на возможном

---

<sup>19</sup> Каган М.С. Культурология / под ред. Ю.Н. Солонина, М.С. Кагана. М., 2015. С.146.

<sup>20</sup> Кармин А.С. Культурология. М., 2017. С. 96.

<sup>21</sup> Основы теории художественной культуры / под. общей ред. Л.М. Мосоловой. СПб., 2014. С. 71.

<sup>22</sup> Лелеко В.Д. Пространство повседневности как предмет культурологического анализа: автореферат дис. ... док. культурологии: 24.00.01. СПб., 2002. С. 21.

несовпадении центров физического и культурного (семиотического) пространств, а также отмечает антропоморфность и антропоцентричность пространства, что, по его мнению, является одним из вариантов его моделирования.

А.Н. Быстрова<sup>23</sup> вводит понятие «культурные узлы культурного пространства». Такими узлами, по ее мнению, являются: созидательная деятельность человека, нормы, ценности и обычаи, возникающие в процессе этой деятельности, отношения и особый способ организации человеческого сообщества, картина мира и менталитет, возникающие в процессе внутренней и внешней коммуникации. А.Н. Быстрова выделяет главный признак пространства вообще и культурного в частности – его структурность.

В.П. Большакова<sup>24</sup> рассматривает культурное пространство не только как «вместилище» культурных ценностей, артефактов культуры, культурных процессов. Культурное пространство порождается и изменяется культурой, а возникнув, активно воздействует на нее. Это означает, что культура является специфическим пространствообразующим явлением.

С.Н. Иконникова<sup>25</sup> считает, что культурное пространство является интегрирующим началом. Она вводит понятие «архитектоника культурного пространства», которое делает возможным рассмотрение его целостности, сцепленности. У нее важнейшими свойствами культурного пространства являются многомерность и динамизм. К характеристикам культурного пространства России культуролог относит способность пространства быть закрытым и открытым, сочетать историческую преемственность, непрерывность и дискретность, способность влиять на формирование человека, личности, контактность. Оно обладает «пористой структурой», что дает возможность сохранять его реликтовые пласты и обновляться за счет

---

<sup>23</sup> Быстрова А.Н. Мир культуры (Основы культурологии). М., 2014. С.94.

<sup>24</sup> Большакова В.П. Теория культуры / под ред. С.Н. Иконниковой. СПб., 2018. С. 69.

<sup>25</sup> Иконникова С.Н. История культурологических теорий. СПб., 2015. С. 143.

появления новых культурных слоев. Культурное пространство России одновременно предполагает и его региональность.

Н.М. Инюшкин<sup>26</sup> считает, что культурное пространство провинции отличается органическая связь с природной средой, питаемая аурой родственных и этнических отношений, оценок, предпочтений, традиций, ограниченность и вместе с тем обозримость культурного пространства и проходящих в нем процессов.

Краткий обзор основных концепций понимания культурного пространства позволяет сделать вывод, что они находятся в дополнительном отношении друг к другу, а не противоречат друг другу.

По нашему мнению, анализ культурного пространства должен опираться на общие представления об едином социальном пространстве, представленное множеством социальных полей, среди которых выделяется и культурное пространство.

Поля существуют независимо друг от друга, но могут и пересекаться, а пересечения полей, даже их наложение друг на друга, создают социальные акторы, каждый из которых одновременно находится в нескольких полях. В разных полях социальные акторы занимают специфические позиции и выполняют специфические социальные роли. Перемещаясь из одного поля в другое, социальный актор временно оставляет свою позицию в этом поле, но она в нем остается. Ансамбль социальных позиций в каждом поле – самая стабильная структура в нем, его фундамент.

Каждое поле возникает, развивается, функционирует по общим для всех полей закономерностям. В то же время содержание и цели взаимодействий социальных акторов в каждом поле обладает своеобразием. Именно содержание и цели взаимодействий социальных акторов в политическом, экономическом или культурном поле и определяют

---

<sup>26</sup> Мир культуры: теории и феномены. Вып. 2 / под ред. Н.М. Инюшкина. Пенза, 2015. С. 30.

качественные отличия одного поля от другого. Важнейшими свойствами любого социального поля выступают:

- открытость – закрытость;
- доступность – недоступность;
- способы включения и исключения из поля;
- способы рекрутирования в поле новых социальных акторов, способы их мотивирования;
- способы поддержания социального порядка в поле и т. п.

Все перечисленные свойства социального поля относятся и к культурному пространству. При этом следует отметить, что анализ культурного пространства должен опираться на четкие представления о культуре.

Известно, что в социально-гуманитарных науках существует множество определений культуры. Это разнообразие определений обусловлено различными причинами: и предметом той или иной науки, ее познавательными интересами, и самой сложностью феномена культуры, его многоликостью, и практическими интересами исследователей.

В рамках диссертационного исследования мы выделим в самом общем виде основные дефиниции культуры.

Итак, к числу основных определений культуры можно отнести следующие:

- знания, умения, верования, обычаи, идеалы, ценности, все то, что помогает людям организовать, упорядочить свою жизнь и социальные отношения;
- образцы, модели, принятые, одобряемые и неодобряемые, способы поведения;
- система социально значимых видов деятельности и их продуктов, т. е. всего того, что люди создали и постоянно создают.

Как видно, в первой трактовке культуры акцент делается на ее духовных компонентах, во второй – на поведенческой компоненте, в третьей – на деятельностной.

Полагаем, что при определении культурного пространства целесообразно использовать указанные выше представления о культуре. Тогда культурное пространство можно трактовать как состоящее из пяти основных слоев:

- «1) социальных позиций в нем;
- 2) соответствующих паттернов деятельности и паттернов поведения и мышления;
- 3) социальных акторов;
- 4) материальных культурных продуктов реализованных паттернов;
- 5) духовных продуктов реализованных паттернов»<sup>27</sup>.

В структуре культурного пространства можно выделить следующие основные компоненты:

«– деперсонализованные, объективно существующие места-позиции для социальных акторов и связи между местами-позициями;

– реальных, действующих в поле социальных акторов с присущими им потребностями, интересами и правами, а также отношения между акторами;

– институционализованные нормы-правила взаимодействия акторов в социальном поле;

– реальные паттерны стандартизованных индивидуальных и коллективных действий, паттерны поведения и мышления социальных акторов; паттерны публичной оценки поведения и мышления;

– публичные арены (в том числе арены интернет пространства), места, где возможен и проводится публичный дискурс между социальными

---

<sup>27</sup> Иванов О.И. Культурное пространство как пространство паттернов поведения и мышления // ТРУДЫ СПБГИК. 2015. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnoe-prostranstvo-kak-prostranstvo-patternov-povedeniya-i-myshleniya> (дата обращения: 23.02.2018).

акторами (публичные арены могут существовать как внутри одного поля, так и вне его, существовать над всеми полями);

– ресурсы (материальные, финансовые, организационные, культурные, духовные и т. п.) объективированных мест-позиций;

– потоки (людей, социальных групп, материалов, финансов, информации, идей, образов, паттернов стандартизированных индивидуальных и коллективных действий, паттернов поведения и мышления социальных акторов; паттернов публичной оценки поведения и мышления, паттернов потребления культурных ценностей);

– скейпы – сети действующих лиц и организаций, образующих различные взаимосвязанные узлы, по которым могут осуществляться те или иные потоки;

– процессы социальной организации и дезорганизации, социальной интеграции и дезинтеграции, трансформации поля (его расширения и (или) сужения) и т.д.»<sup>28</sup>.

В настоящее время возрастает роль местного самоуправления в развитии культурного пространства. Одной из основных задач органов местного самоуправления выступает необходимость реализации культурной политики, под которой понимается комплекс мер федеральных органов, направленных на культурное развитие территории. Основой культурной политики, выступает система конструктивных принципов воздействия на культурные процессы, с целью сохранения единого культурного пространства социума и обеспечения его жизнедеятельности.

Современный культурный процесс, в свою очередь, представляет собой последовательную трансформацию взаимодействия структурных элементов культуры в определённых социокультурных условиях. Государственная политика в сфере культуры как система управления культурными

---

<sup>28</sup> Иванов О.И. Культурное пространство как пространство паттернов поведения и мышления // ТРУДЫ СПБГИК. 2015. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnoe-prostranstvo-kak-prostranstvo-patternov-povedeniya-i-myshleniya> (дата обращения: 23.02.2018).

процессами имеет определенное назначение и соответственно должна содержать целевую функцию, определяющую характер взаимодействия всех ее элементов. При реализации этой функции необходимо выделить субъект и объект управления. Между ними должна осуществляться диалектическая связь посредством передачи управленческого воздействия, с одной стороны, и информация о состоянии объекта, с другой. Кроме того, должны осуществляться другие внутренние и внешние связи, обеспечивающие функционирование и развитие культуры.

В этом случае, в качестве объекта управления будет выступать система взаимодействия социокультурных институтов, а также сфера производства и потребления культурных услуг. На основе функций и технологий в этой сфере формируется определенная структура, основным звеном которой являются учреждения и организации культуры, каждое из которых, в свою очередь, является подсистемой отрасли в целом.

В составе каждой из подсистем управления можно выделить ресурсные и функциональные группы элементов. Ресурсная группа представляет собой совокупность основных компонентов, определяющих производственный потенциал субъектов сферы культуры, и включает в себя: административно-правовой, нормативный, интеллектуальный, социально-демографический, материально-технический, информационно-методический и морально-этический ресурс. К функциональным элементам можно отнести организационные методы и технологический комплекс, обеспечивающие процесс управления.

Согласно этому культурное пространство муниципального образования включает в себя три системных компонента: объекты культуры, субъекты культуры, товары и продукты культуры.

В свою очередь, каждый из этих компонентов в реальной жизнедеятельности местного сообщества рассматривается на двух уровнях:

Культура как специализированная деятельность – процесс производства и потребления продуктов художественного, эстетического

творчества (изобразительное искусство, литература, театр, музыка, кинематограф и т.д.); как сфера деятельности государственных и общественных институтов, а также отдельных людей и социальных групп, чьим единственным или основным предназначением является именно практика культурного производства и потребления.

Культура как совокупность культурных аспектов жизнедеятельности общественных субъектов, а также фоновое воздействие на культуру заданных обстоятельств, времени и места. Этот уровень не имеет четко фиксированных границ: он включает в себя и культуру повседневных отношений жителей, и культуру предметной среды муниципалитета, и культуру труда, быта, общения, то есть самых разных сторон жизни населения.

Описание культурного пространства как основного содержания предметной области, можно представить в виде схемы с точки зрения вышеуказанных уровней культуры и представленной в приложении 1.

Следовательно, культурное пространство муниципального образования мы будем рассматривать как сложно организованную реальность, ключевым компонентом в которой выступает сфера культуры, актуализирующая и транслирующая продукты культуры, созданные в процессе человеческой деятельности в муниципальном образовании и определяющие идентичность жителей и их образ жизни.

Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления» внес существенные изменения в перечень вопросов местного значения в сфере управления культурной сферой. При этом необходимо не только достойное финансирование, но и поиск путей саморазвития сферы. В сегодняшней действительности меняются функции и роль государственных органов власти, складывается новая система управленческих отношений, ориентированная на создание условий для развития личности и регулирования процессов деятельности по развитию культурного пространства.

А в соответствии с законодательством о культуре органы местного самоуправления «в обязательном порядке учитывают культурные аспекты во всех программах и планах комплексного социально-экономического развития муниципальных образований»<sup>29</sup>.

Сегодня возможность субъектам культурной политики реализовывать в процессе сотрудничества разнообразные творческие идеи позволяет управление проектами, выступающим важным инструментом проектно-ориентированной деятельности государственных и муниципальных органов управления.

Широта и массовость применения проектно-ориентированного менеджмента позволила создать своеобразную проектную пирамиду общества. В основе пирамиды задействованы простые исполнители, решающие задачи, и, выполняющие указания сверху. Их возглавляют менеджеры проектов, которые, в свою очередь, подчиняются держателям портфелей проектов. Последние формируют стратегическое управление. Практика показывает, что проектное управление давно успешно применяется по всему миру.

В России дисциплина проектного управления в ее современном понимании начала формироваться только в начале 1990-х годов вместе с появлением Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», которая в 1991 году вступила в международную ассоциацию управления проектами INTERNET (сейчас IPMA). При этом отдельные элементы и инструменты проектного управления активно использовались в СССР еще с 1930-х годов. В первую очередь речь идет об использовании моделей Ганта, циклограмм и графоаналитических методах оптимизации при планировании и контроле крупномасштабных строительных проектов в период индустриализации, а также проектов оборонно-промышленного комплекса.

---

<sup>29</sup> Основы законодательства Российской Федерации о культуре (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) (ред. от 05.12.2017). URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=284308&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.6396370082541705#09734290794011891> (дата обращения: 11.11.2018).

В 2014 году была сделана попытка путем принятия методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти<sup>30</sup> на основании обобщения зарубежной регламентировать данную сферу управленческой деятельности для всех федеральных и региональных органов исполнительной власти.

Под проектной деятельностью в сфере культуры понимается организационно-управленческая активность субъектов культурной политики, направленная на разработку комплекса мероприятий, способствующих эффективному решению актуальных проблем культуры в условиях определенных временных рамок. Будучи способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры, средством взаимодействия с органами власти, общественностью и партнерами, проектная деятельность является специфической формой регулирования социокультурных процессов.

Проектная деятельность в обеспечении развития культурного пространства муниципального образования, представляет собой планомерное осуществление мероприятий, объединенных общностью идей и целей и направленных на решение определенных проблем. В этом ключе, в качестве решения проблемной ситуации, выступает привлечение дополнительных ресурсов, обеспечение социального партнерства, регулирование внутренних социально-культурных процессов. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. При этом названные элементы возможно рассматривать в разрезе как одного проекта, так и целого портфеля проектов, а в будущем и региональной стратегии развития.

Существуют различные классификации проектов, например, по масштабам:

---

<sup>30</sup> Распоряжением Минэкономразвития России 26РАУ от 14 апреля 2014 года

- монопроекты (для одного учреждения культуры);
- мультипроекты (для нескольких учреждений культуры);
- мегапроекты (для учреждений культуры какого-либо региона).

Монопроекты в культурно-досуговой сфере создаются и осуществляются на уровне одного культурно-досугового учреждения, в них четко обозначены круг задач и направления развития конкретного учреждения. Они просты, ограничены ресурсами и временными рамками. Значительная часть их проектируется и реализуется в связи с теми или иными знаменательными событиями в конкретном регионе. Как правило, такие проекты не требуют дополнительных ресурсов, сроки их выполнения – от одного месяца до года. Монопроекты в культурно-досуговой сфере отличаются большим разнообразием и не требуют для достижения своих целей формирования других проектов. Гибкая организация в управлении, тщательное определение конечных целей, четкое распределение задач, взаимозаменяемость членов команды, эффективность – вот основные особенности малого проекта.

К мультипроектам относятся комплексные программы стратегического развития культурно-досуговых учреждений, учитывающие возможные изменения внешней среды.

Мегапроект представляет собой целевую программу развития культуры на различных уровнях управления, включающую в свой состав ряд моно- и мультипроектов. Они, как правило, содержат несколько взаимосвязанных проектов развития всей культурной среды, то есть культурно-досуговой сферы, музеев, театров и т. д. Эти проекты интегрированы в мегапроекте общей целью, выделенными ресурсами и сроками реализации. Как правило, они разрабатываются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, краевом, областном.

В отличие от других проектов мегапроекты обладают: высокой стоимостью; трудоемкостью; длительностью реализации; отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на

инфраструктуру; влиянием на социальную и культурную среду региона и даже страны в целом.

По мнению экспертов, исходя из содержательных признаков, проекты в культурной практике делятся на: пилотные, инвестиционные, информационные, маркетинговые, стратегические, организационные, партнерские, образовательные, социокультурные, просветительские, исследовательские, презентационные (имиджевые) и др.

Так, например, пилотный проект – пробный проект. А, культурно-досуговые проекты связаны с поиском новой роли клубных учреждений в условиях постоянно меняющейся социально-культурной среды. Они нацелены на организацию досуга в учреждении культуры, который становится культурно-досуговым центром, местом проведения встреч, вечеров, дискуссий, организации клубов по интересам. Смысл такого рода проектов состоит не только в том, чтобы организовать свободное время в культурной обстановке, но и в том, чтобы консолидировать жителей, преобразовать местные инициативы в устойчивую социокультурную деятельность, улучшить качество жизни путём создания благоприятной социокультурной среды.

В ходе вовлечения в проект представители сообщества получают возможность для творческой самореализации, накопления новых навыков и компетенций и одновременно улучшают коммуникацию между собой, повышают уровень доверия друг к другу, расширяют социальные связи, приобретают знания о своем поселении. Речь идет об улучшении социальной, культурной и предметно-пространственной среды города или села силами местного сообщества.

Проектная работа начинается с рождения интересной идеи в процессе изучения региональной социокультурной ситуации и творческого мышления специалистов. Идея должна быть реальной и конкретной, четкой и логичной, представлять интерес для населения, подкрепляться нормативно-правовой

базой и соотноситься с миссией учреждения культуры. Больше шансов на реализацию имеют те идеи, в основу которых заложены инновации.

Проектная деятельность всегда направлена на разрешение какой-либо конкретной ситуации, поэтому следующим шагом является проведение предпроектного исследования, которое может быть осуществлено посредством наблюдения, эксперимента, опроса, анкетирования и т. п. Прогноз, полученный в ходе комплексного анализа, станет базой для разработки проекта, обоснования его целей и задач.

Управление проектом рассматривается как непрерывный целенаправленный процесс, направленный на его формирование и внедрение в культурный процесс с целью использования всех ресурсов для достижения, вполне обусловленной цели.

Целеполагание – это один из компонентов проектной деятельности, является управленческой функцией, пронизывающей всю деятельность по реализации проекта. Целеполагание определяет общие направления проектной деятельности, регулирует характер взаимосвязей между членами команды и интегрирует их в согласованную систему. Цель выступает одним из критериев выработки наиболее важных управленческих решений.

При разработке проекта должны учитываться все факторы внешней и внутренней среды. К ним относятся, в первую очередь, государственная социальная (культурная) политика, инфраструктура (сооружения и оборудование); ситуация на рынке культурных услуг; творческие ресурсы сотрудников учреждений социально-культурной сферы; организационная структура и т.д.

Управление проектами включает процесс разработки его содержания, методы управления, жизненный цикл (сроки реализации), оценку содержания проекта. Содержание проекта обуславливается потребностями, пожеланиями и ожиданиями как участников проекта, которые затем преобразуются в требования, так и запросов потребителей культурных услуг. В процессе реализации проекта, сформулированные цели и задачи объединяют

участников проекта, порождая тем самым разумное комплексное поведение. Учитывая, что ключевыми фигурами проекта являются креативные специалисты, процесс координации их деятельности опирается на мотивационную основу, на демократический стиль руководства<sup>31</sup>.

Поэтому в структуре управления проектами на первое место выдвигается управление его персоналом, выработка образа мышления. Каждый участник проекта, с одной стороны, действует самостоятельно, а с другой – находится под влиянием всех членов команды, создающих психолого-педагогический климат. Создание такого климата зависит, прежде всего, от менеджера (лидера, руководителя проекта).

Мотивация и стимулирование – это одна из составляющих частей деятельности менеджера, умело используя которые он может добиться эффективности результатов проекта. Ведь коллективная деятельность осуществляется с помощью управления, устанавливающего определенный порядок, функции каждого члена команды проекта.

Особенностью управления в проектной деятельности учреждений социально-культурной сферы является участие их специалистов в фазе проектирования (целеобразование) и технологической фазы (целевыполнение). Контроль над качеством выполнения проекта, содержанием и его результатом осуществляют, прежде всего, потребители культурных услуг, для которых тот или иной проект был задуман и реализован. Ожидания, не имеющие количественного выражения, являются субъективными и влекут за собой большой риск по успешной реализации (воплощения) проекта. В каждой области приложения есть свои методы преобразования целей проекта в материальные результаты, а справедливая цена на продукцию в сочетании с приемлемым качеством, является обязательными составляющими конкурентоспособного продукта.

---

<sup>31</sup> Грибкова Г.И. Технология проектирования в социально-культурной сфере // Вестник экономической интеграции. 2014. № 3(72). С. 78.

Цели проекта включают в себя измеримые критерии его успешности: достижение цели, плановые показатели стоимости. Каждый проект ограничен в возможностях, например, выход за рамки бюджета, установленного заказчиком. Менеджер проекта управляет ходом запланированных операций различными организационными взаимосвязями, существующими в рамках настоящего проекта. Содержание проекта зависит от области приложения знаний, полученных в результате его освоения: материальные результаты (конструирование, моделирование) и нематериальные результаты (приобретение теоретических знаний).

Мониторинг используется для контроля усвоения знаний и формирование практических навыков. Контроль позволяет скорректировать стоимость и бюджет проекта. Каждое изменение должно быть доведено до сведения вышестоящих структур и принято, или отклонено ими. Если проект обеспечивается по контракту, то предложенные изменения должны быть одобрены заказчиком.

Управление содержанием проекта включает в себя процессы, обеспечивающие наполнение проекта актуальным содержанием и формулировку, необходимых умений и навыков профессиональной деятельности специалиста. Для каждого проекта требуется тщательная сбалансированность инструментов, источников, процедур и других факторов, обеспечивающая соразмерность затрат на операции по управлению содержанием проекта, его размеру, сложности и важности.

Следующим направлением является управление сроками проекта. Это наиболее конкретное направление. Оценка ресурсов призвана определить, какие ресурсы (человеческие ресурсы, оборудование или материальные средства) будут использоваться и в каком количестве. Процесс оценки ресурсов тесно координируется с процессом оценки стоимости проекта.

Управление стоимостью проекта обеспечивает реализацию проекта в рамках утвержденного бюджета и представляет совокупность таких процессов, как:

- стоимостная оценка – определение примерной стоимости ресурсов;
- разработка бюджета расходов – суммирование оценок стоимости отдельных операций или видов деятельности;
- управление стоимостью – воздействие на факторы отклонения стоимости, и управление изменениями бюджета проекта. Управление стоимостью проекта касается, прежде всего, стоимости ресурсов, необходимых для реализации проекта; прибыль на инвестиционный капитал и анализ окупаемости инвестируемых средств; уровень инфляции; расходы на непредвиденные обстоятельства.

План управления стоимостью проекта разрабатывается на стадии планирования проекта, входит в план управления всего проекта, может быть формальным или неформальным и иметь большую или меньшую степень детализации<sup>32</sup>. При определении стоимости проекта учитываются требования, затрагивающие конкретные обстоятельства или юридическую ответственность, авторские права, лицензирование и т.д.

Итак, управление проектом включает мероприятия по исполнению, мониторингу и контролю, а также дополнительные планы, содержащие указания и руководство по составлению плана управления стоимостью, контроль над его реализацией и результатом. Критерии качества и результата четко определяются в начале, а затем регулярно отслеживаются до завершения. Элементы качества проекта представлены таким образом: качество требований – качество ресурсов – качество процессов – качество результатов. Качество результатов каждая заинтересованная сторона оценивает в зависимости от требований к конечному результату. Обобщенная модель управления, системы оценки качества проекта представляет собой полную (замкнутую) систему, включающую следующие элементы:

- модель оценки (идентификации) качества;

---

<sup>32</sup> Оценка проектов и программ. Школа управления НКО. Книга IV. /Под ред. Центра поддержки НКО. М., 2003. С. 72.

- модель формирования управляющих воздействий;
- модель объекта управления и оценка.

Невозможно управлять проектом каким-то единственным, унифицированным способом. Для достижения желаемой эффективности проекта применяются различные способы в соответствии с планом управления проектом, запланированным набором интерактивных процессов и запланированным содержанием. Интерактивные процессы управления проектом включают следующие элементы:

- разработку описания содержания проекта;
- разработку плана управления проектом;
- руководство и управление исполнением (реализацией) проекта;
- мониторинг и управление качеством реализации проекта;
- подведение итогов реализации проекта.

На всех этапах управления производится оценка стоимости отдельных операций и работ с целью создания общего плана стоимости. План управления стоимостью входит в план управления проектом и используется при разработке бюджета расходов.

Следующим элементом плана управления проектом является базовый план по стоимости, представляющий собой распределенный по времени бюджет, по которому производится мониторинг и контроль использования бюджетных средств всего проекта. Общее количество использования средств всего проекта – это сумма средств, указанных в базовом плане по стоимости и резерву на непредвиденные обстоятельства.

Таким образом, управление проектами является элементом, функцией проектной деятельности, обеспечивающей сохранение ее структуры и достижения цели. Результатом проектной деятельности является проект, программа, при реализации которых, необходимо продвижение к потребителю через рекламу, сбыт (промоутерство), связи с общественностью (паблик рилейшенз). Проектная деятельность сочетает свой опыт с достижениями мировой управленческой практики.

Учитывая специфику деятельности учреждений в социокультурной сфере, выделяются девять функций управления проектами, объединенных в три группы.

1) Стратегическое планирование:

- определение целей проекта;
- обоснование проекта.

2) Текущее планирование:

- выявление структуры проекта;
- оценка ресурсов, необходимых для выполнения проекта;
- определение объема финансирования;
- определение сроков выполнения плана;
- оценка надежности проекта.

3) Обеспечение достижения поставленных целей:

- организация и руководство выполнением проекта;
- контроль над ходом выполнения проекта<sup>33</sup>.

Окончательная реализация проекта происходит только в ходе использования его непосредственных результатов. Система эффективного управления проектом включает также контроль за использованием финансовых ресурсов, равновесие интересов всех участников команды проекта. Таким образом, система управления проектом представляет собой практическое воплощение экономической эффективности и социальной ответственности результата проектной деятельности.

Под эффективностью менеджмента понимается степень достижения поставленных задач. Определение критериев качества достижения целей в социально-культурной сфере проблематично, однако существует много различных точек зрения по поводу возможных оценок эффективности. К ним относятся: оперативность, обоснованность решений, результативность.

---

<sup>33</sup> Болотников, И.М., Майзель, А.И. К вопросу об управлении проектами: сб. науч. тр. «Менеджмент. Наука. Образование. Культура.» СПб. 2003. С. 49.

Эффективность реализации проекта зависит от его управления. Здесь можно говорить об организационно-административных и экономических методах управления. Организационно-административные методы включают четкое распределение функции и работ (регламентирование); экономические методы представляют собой хозяйственный расчет, т.е. соизмерение затрат и результатов.

Проект всегда динамичен, все его элементы находятся в логически определенной взаимосвязи, предполагающей взаимную ответственность и согласование действий. Управление проектами в сфере культуры имеет свои особенности, обусловленные содержанием творческой работы, которая, во многом, не нормирована и зависит от мотивационного уровня самореализации творческого потенциала работника, удовлетворенности и возможности получения вознаграждения; взаимодействием с обществом, организациями и учреждениями; созданием единого культурного пространства; использованием комплекса организационных технологий.

Таким образом, исследование теоретических основ проектного управления культурным пространством муниципального образования позволяет следующие выводы.

1. Культурное пространство можно трактовать как состоящее из пяти основных слоев: социальных позиций в нем; соответствующих паттернов деятельности и паттернов поведения и мышления; социальных акторов; материальных культурных продуктов реализованных паттернов; духовных продуктов реализованных паттернов. Культурное пространство муниципального образования включает в себя три системных компонента: объекты культуры, субъекты культуры, товары и продукты культуры. В свою очередь, каждый из этих компонентов в реальной жизнедеятельности местного сообщества рассматривается на двух уровнях: культура как специализированная деятельность; культура как совокупность культурных аспектов жизнедеятельности общественных субъектов, а также фоновое воздействие на культуру заданных обстоятельств, времени и места.

2. Сегодня возможность субъектам культурной политики реализовывать в процессе сотрудничества разнообразные творческие идеи позволяет управление проектами, выступающим важным инструментом проектно-ориентированной деятельности государственных и муниципальных органов управления. Под проектной деятельностью в сфере культуры понимается организационно-управленческая активность субъектов культурной политики, направленная на разработку комплекса мероприятий, способствующих эффективному решению актуальных проблем культуры в условиях определенных временных рамок. Будучи способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры, средством взаимодействия с органами власти, общественностью и партнерами, проектная деятельность является специфической формой регулирования социокультурных процессов.

3. Проектное управление культурным пространством муниципального образования, представляет собой планомерное осуществление мероприятий, объединенных общностью идей и целей и направленных на решение определенных проблем. В этом ключе, в качестве решения проблемной ситуации, выступает привлечение дополнительных ресурсов, обеспечение социального партнерства, регулирование внутренних социально-культурных процессов. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. При этом названные элементы возможно рассматривать в разрезе как одного проекта, так и целого портфеля проектов, а в будущем и региональной стратегии развития.

## РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Развитие сферы культуры является важным направлением социальной политики Шебекинского городского округа, во многом определяющим комфортность проживания населения на территории муниципального образования.

Следует отметить, что Шебекинский городской округ располагает значительным числом объектов культурного наследия. Так, на территории округа «расположено 253 объекта историко-культурного наследия, находящихся под охраной государства, из них 88 памятников истории (2-федерального значения, 82-регионального значения, 4-местного значения), 22 памятника архитектуры (19-регионального значения, 3-местного значения), 1 памятник садово-паркового искусства (регионального значения), 45 памятников археологии (с 2016 года изменена категория историко-культурного значения памятников археологии – федерального значения). Из 253 объектов 97 являются вновь выявленными объектами культурного наследия (11-архитектуры, 86-археологии)»<sup>34</sup>.

Памятники истории округа, в основном, представлены памятниками воинской славы и воинскими захоронениями, связанными с важнейшими историческими событиями периода Гражданской и Великой отечественной войн (на территории округа расположено 67 братских могил).

«К памятникам архитектуры относятся храмы в селах Зимовенька, Муром, Чураево, Булановка и Неклюдово, здания, построенные промышленниками А.А. Ребиндером и Д.П. Боткина (Амбулатория больницы, Контора сахарного завода, Реальное училище, Дом Ребиндера,

---

<sup>34</sup> МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Культурное наследие. URL: <http://shebkult.ru/kulturnoe-nasledie/> (дата обращения: 11.10.2018).

Главный корпус сахарного завода, Коммутаторная, Склады сахарного завода, Рабочая казарма, Больница)»<sup>35</sup>.

К наиболее значимым памятникам археологии, имеющих большое историко-культурное значение для развития культурного пространства округа относятся курганы, городища, стоянки, селища и остатки оборонительных линий.

Основным субъектом управления развитием культурного пространства округа выступает муниципальное казенное учреждение «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Деятельность Управления направлена на повышение уровня жизни населения на основе устойчивого развития сферы культуры; повышение качества предоставляемых услуг; поиск и внедрение новых эффективных форм работы; улучшение материально-технической базы учреждений культуры; создание единого культурного пространства и равных условий доступности культурных ценностей для жителей округа, и осуществляется в рамках реализации основных задач региональной политики в области культуры и Стратегии социально-экономического развития Шебекинского городского округа.

На Управление возложены полномочия по решению вопросов местного значения в сфере культуры, отнесенных к компетенции муниципального образования:

- организация библиотечного обслуживания населения, комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов;
- создание условий для организации досуга и обеспечения жителей услугами учреждений культуры;
- развитие местного традиционного народного художественного творчества;

---

<sup>35</sup> МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Культурное наследие. URL: <http://shebkult.ru/kulturnoe-nasledie/> (дата обращения: 11.10.2018).

- организация дополнительного образования детей в сфере культуры и искусства;
- охрана и сохранение объектов культурного наследия, расположенных на территории муниципального образования;
- иные вопросы в соответствии с действующим законодательством.

Приоритетным направлением деятельности Управления является развитие и реализация культурного и духовного потенциала жителей округа за счет:

- обеспечения максимальной доступности культурных благ и образования в сфере культуры и искусства, в том числе для граждан с ограниченными возможностями здоровья;
- создания условий для повышения качества предоставляемых услуг;
- использования культурного потенциала для формирования положительного образа Шебекинского городского округа за пределами области;
- обеспечения сохранности объектов культурного и исторического наследия,
- укрепления материально-технической базы учреждений культуры, ремонта и реконструкции объектов культуры;
- оказания поддержки молодым дарованиям и их дальнейшего развития;
- цифровизации услуг и формирования информационного пространства в сфере культуры;
- развития кадрового потенциала.

Развитие культурного пространства округа осуществляется в рамках реализации муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского района на 2014-2020 годы»<sup>36</sup>. По итогам 2018 года достигнуты

---

<sup>36</sup> Об утверждении муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского района на 2014-2020 годы» : Постановление администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» от 26 ноября 2013 года № 1576. URL: <http://www.admshebekino.ru/> (дата обращения: 11.12.2018).

целевые показатели муниципальной программы, а также выполнены основные показатели (индикаторы) «дорожной карты» «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Шебекинского района (2013-2018 годы)».

В целом, культурное пространство Шебекинского городского округа по состоянию на 01.01.2019 года представлено 84 учреждениями культуры, из которых:

- 36 клубных учреждений,
- 43 библиотеки,
- 4 детские школы искусств,
- 1 историко-художественный музей<sup>37</sup>.

В учреждениях культуры и дополнительного образования в сфере культуры по состоянию на 31 декабря 2018 года работает 432 специалиста, в том числе:

- клубных работников – 245 человек;
- библиотечных – 103 работника;
- дополнительного образования в сфере культуры – 69 преподавателей;
- музейные работники – 15<sup>38</sup>.

Качественный анализ кадрового состава работников Управления показал, что образование по направлениям подготовки сферы культуры имеют 265 специалистов (61,3% от общего количества специалистов), из них 151 человек (35% от общего количества специалистов) имеют высшее профессиональное образование, 114 человек (26,4% от общего количества специалистов) – среднее профессиональное образование<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Аналитический отчет муниципального казенного учреждения «Управление культуры, молодёжной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» в 2018 году по отрасли «Культура». Документ опубликован не был.

<sup>38</sup> Там же.

<sup>39</sup> Составлено по оперативным данным отдела культуры МКУ «Управление культуры, молодёжной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Архивные данные.

В 2018 году обозначилась тенденция увеличения количества клубных формирований и их участников по сравнению с 2017 годом, что является позитивной составляющей социально-культурной деятельности и свидетельствует о наращивании творческого и инновационного потенциала учреждений культурно-досугового типа, совершенствования в клубных учреждениях района благоприятных условий для занятий любительским художественным творчеством. Так, количество клубных формирований увеличилось на 36 единицы (674 формирования), а участников в них на 3574 (9066 человек), в том числе, коллективов самодеятельного народного творчества – к 2018 году (415 формирований), участников в них – на 83 человека к 2017 году (4840 человек). Охват населения Шебекинского городского округа клубными формированиями составляет 10,2% (+ 0,6% к 2018 г.)<sup>40</sup>.

С целью продвижения культурного пространства округа, и в рамках исполнения приказа Министерства культуры Российской Федерации № 277 от 20 февраля 2015 года<sup>41</sup> специалистами системы управления культурным пространством округа проводится активная работа по продвижению социально-культурного продукта. Так, официальные сайты имеют 25 учреждений культуры Шебекинского городского округа, созданы 116 страниц в социальных сетях (Одноклассники, ВКонтакте, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube).

Анализ отчетов о деятельности МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской

---

<sup>40</sup> Аналитический отчет муниципального казенного учреждения «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» в 2018 году по отрасли «Культура». Документ опубликован не был.

<sup>41</sup> Об утверждении требований к содержанию и форме предоставления информации о деятельности организаций культуры, размещаемой на официальных сайтах уполномоченного федерального органа исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций культуры в сети «Интернет»: Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 20 февраля 2015 года № 277 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

области» свидетельствует о развитии культурного пространства округа. Так, за период с 2010 по 2018 гг. можно отметить следующие результаты:

– количество культурно-досуговых формирований увеличилось на 10,3% (с 261 в 2010 г. до 288 в 2018 г. (+14 к 2017 г.) и на 62,3% участников в них (с 2746 в 2010 г. до 4459 в 2018 г. (+ 84 к 2017 г.);

– число коллективов, имеющих звание «Народный (образцовый) самодеятельный коллектив», увеличилось на 83,3% (с 18 в 2010 г. до 33 в 2018 г. (+ 2 к 2017 г.);

– число культурно-массовых мероприятий увеличилось на 66,9% (с 2557 в 2010 г. до 4267 в 2018 г. (+ 185 к 2017 г.) и на 144,8% участников мероприятий (с 247530 в 2010 г. до 605940 в 2018 г. (+ 15699 к 2017 г.);

– число культурно-массовых мероприятий на платной основе увеличилось на 38,7% (с 566 в 2010 г. до 785 в 2018 г. (+3 к 2017 г.) и на 50,7% участников мероприятий (с 33894 в 2010 г. до 51088 в 2018 г. (+1515 к 2017 г.);

– число персональных компьютеров увеличилось на 148% (с 25 в 2010 г. до 62 в 2018 г. (+ 13 к 2017 г.);

– доля учреждений, имеющих доступ к сети Интернет, составляет 100% (1 – 2010 г., 8 – 2018 г. (0 к 2017 г.).

– количество пользователей модельных библиотек увеличилось на 79,9% (с 7593 в 2010 г. до 13662 в 2018 г. (+ 148 в сравнении с 2017 г.);

– число посещений выросло на 2092% (с 7335 в 2010 г. до 153453 в 2018 г. (+ 689 к 2017 г.);

– показатель документовыдачи возрос на 77,8% (с 171395 в 2010 г. до 304744 в 2018 г.);

– число персональных компьютеров увеличилось на 225% (с 8 в 2010 г. до 26 в 2018 г. (+ 0 к 2017 г.).

– доля мероприятий, направленных на развитие творческого потенциала детей и молодежи, в общем объеме мероприятий учреждений: 74,6% (+8,4 к 2017 г.);

- средняя посещаемость культурно-досуговых мероприятий: 128 (+20 к 2017 г.);
- доля детей и молодёжи, привлекаемых к участию в творческих мероприятиях, в общем числе детей и молодёжи: 71,9% (+14,5 к 2017 г.);
- участие в конкурсах и фестивалях различного уровня: 170 (+100 к 2017 г.);
- организация и проведение выставок работ мастеров декоративно-прикладного творчества и изобразительного искусства, в том числе, выездных: 127 (+79 к 2017 г.);
- количество посетителей сайтов учреждений: 24200 (+5798 к 2017 г.);
- количество информационных материалов, размещенных на сайтах, интернет-страницах учреждений в социальных сетях: 2540 (+1936 к 2017 г.);
- количество подписчиков на официальные аккаунты учреждений в социальных сетях: 3460 (+2223 к 2017 г.)<sup>42</sup>.

В целом анализ позволяет сделать вывод, что вложенные финансовые средства в инфраструктурные изменения, достаточно быстро смогли изменить качественные показатели деятельности учреждений культуры.

В целях повышения качества жизни населения округа и обеспечения сохранения и развития культурного пространства на всей территории округа разработаны и реализуются социально-культурные кластеры. Участниками данных кластеров ежегодно заключаются многосторонние соглашения о совместной деятельности таких социальных институтов как: администрация, образование, здравоохранение, правоохранительные органы, хозяйствующие субъекты, духовенство, семья.

Кластеризация культурного пространства Шебекинского городского округа позволила в 2018 году реализовать 28 культурных проектов, что на 12 проектов выше уровня 2017 года. Проекты реализованы в 15 поселениях муниципального образования, а охват населения составил 48108 человек

---

<sup>42</sup> Аналитический отчет муниципального казенного учреждения «Управление культуры, молодёжной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» в 2018 году по отрасли «Культура». Документ опубликован не был.

(выше уровня 2017 года на 1678 человек), что составило 54% от общего количества жителей городского округа (среднегодовой показатель количества жителей в 2018 году – 89074 человек)<sup>43</sup>.

В рамках подготовки диссертационного исследования было проведено экспертное интервью среди руководителей высшего уровня управления в сфере культуры (N=7), по результатам которого были определены вызовы и угрозы, сдерживающих развитие культурного потенциала округа. К таким проблемным вопросам можно отнести следующие.

1. Уровень фактической обеспеченности учреждениями клубного типа от нормативной потребности составляет 75 %. В 2018 году закрыто структурное подразделение МБУК «Культурно-досуговый центр» Бершаковского сельского поселения Поповский сельский дом культуры. Стратегия культурной политики на период до 2030 года в Белгородской области ставит задачу по приведению обеспеченности до уровня не менее 80-90 %. Существует острая необходимость строительства Домов культуры в селах Бершаково и Красная Поляна, проведения капитальных ремонтов Маломихайловского Дома культуры, Стариковского сельского клуба, детских школ искусств города Шебекино, поселка Маслово Пристань.

2. Требуется улучшение материально-технической базы и модернизация деятельности учреждений культуры, оснащение современным оборудованием, инструментами и материалами.

3. На территории Шебекинского городского округа 31 памятник воинской славы нуждается в проведении комплекса мероприятий по реставрации, консервации, ремонту и восстановлению.

4. Укрепление и развитие кадрового потенциала диктует необходимость обучения, подготовки и переподготовки кадров сферы культуры.

---

<sup>43</sup> Аналитический отчет муниципального казенного учреждения «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» в 2018 году по отрасли «Культура». Документ опубликован не был.

5. Современные условия требуют активного вовлечения населения в культурную жизнь округа и региона, путем создания единого культурного пространства на базе реализации регионального проекта «Культурный регион» и использования современных цифровых технологий.

Наряду с этим, в соответствии с Федеральным законом от 07 декабря 2017 года № 392-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования проведения независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы»<sup>44</sup> в Белгородской области в период с 3 октября по 30 ноября 2018 года общественным советом по проведению независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования и социального обслуживания независимую оценку качества работы прошли 11 культурно-досуговых учреждения Шебекинского городского округа: МБУК «Шебеинская центральная районная библиотека», МБУК «Централизованная библиотечная система г. Шебекино», ШМБУ «Модельный дворец культуры», ШМБУК «Центр культурного развития», МБУК «КДЦ» Бершаковского, Белянского сельского поселения, Большетроицкого, Вознесенского, Графовского, Купинского, Первоцепляевского сельских поселений.

Анализ независимой оценки учреждений показал, что при 100 бальной системе все вышеназванные учреждения набрали высокие показатели от 78 до 98 баллов: Самый низкий показатель у МБУК «Централизованная

---

<sup>44</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования проведения независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы :федер. закон от 07 декабря 2017 года № 392-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

библиотечная система г. Шебекино» – 78. Самый высокий показатель у ШМБУК «ЦКР» – 98<sup>45</sup>.

При оценке качества работы организаций, предоставляющих услуги населению, указано, что особое внимание необходимо обратить на обеспечение доступности к социально-культурным услугам лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Одним из современных инструментов управления, способствующим повышению эффективности качества принимаемых решений выступает проектное управление, которое стало эффективным способом решения поставленных задач в сфере культуры. Четкое распределение ответственности, измеримый конечный результат, установленные временные рамки – это далеко не все, что делает привлекательным проектную деятельность для повышения результативности и эффективности деятельности учреждений культуры.

В проектную деятельность МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» активно включилось в 2015 году. Специалистами Управления были инициированы к реализации в 2016 году 2 проекта:

– «Создание музея Боткиных на базе МБУК «КДЦ» Новотаволжанского сельского поселения Шебекинского района, цель которого заключалась в создании музея семьи Боткиных на базе Новотаволжанского МСДК с привлечением не менее 3000 посетителей к концу 2016 года;

– Организация и проведение открытого межрайонного фестиваля православной народной культуры «На земле Макария», посвященного празднику святых мучеников Фрола и Лавра. Цель проекта заключалась в создании условий для укрепления духовно-нравственных основ общества через восприятие и освоение богатейшего наследия отечественной

---

<sup>45</sup> План работы по отрасли «Культура» муниципального казенного учреждения «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» на 2019 год. Документ опубликован не был.

православной культуры, путем привлечения не менее 2000 человек к участию в праздничных мероприятиях фестиваля. Проекты были успешно реализованы.

В течение 2015 года Центр культурного развития города Шебекино принял участие в реализации межведомственных и внутренних проектов. Межведомственный проект «Создание молодежной медиастудии «СорокаА», реализуемый на базе Центра культурного развития, сразу же вызвал интерес у молодёжи. Цель проекта – обеспечение условий для реализации творческого потенциала в медиасфере не менее 40 молодых людей, проживающих на территории Шебекинского район. Проект был открыт с 1 декабря 2015 г. и предполагал создание молодежной медиастудии «СорокаА». В рамках проекта молодые люди проходят обучение основам журналистики, основам фото и видеосъемки, освещения молодежных мероприятий в местных СМИ, в том числе, проходящих на базе учебных заведений Шебекинского района. Также в рамках проекта готовится ежемесячный выпуск страницы «Интерактив», в которую включаются статьи членов медиастудии и ежемесячный выпуск видеорепортажей на собственном канале видеохостинга Youtube, а также в репортажах Телерадиокомпании «Шебекино». Все молодые люди, успешно принявшие участие в проекте, получают сертификаты о прохождении программы «Основы журналистики, видеосъемки и монтажа».

Внутренний проект «Резиденция Деда Мороза» – кратковременный проект, реализованный с 16 ноября 2015 г. по 19 января 2016 г. В Шебекинском Центре культурного развития. Цель проекта – охват новогодними мероприятиями не менее 1000 детей в возрасте от 3 до 7 лет. Проект предполагал создание и обустройство резиденции Деда Мороза, а также проведение 40 новогодних детских мероприятий. Первые мероприятия прошли 18 ноября 2015 г. и были посвящены дню рождения Деда Мороза, а последнее мероприятие проекта – закрытие резиденции Деда Мороза - 14 января 2016 г.

По итогам 2016 года с целью развития культурного пространства муниципального образования были «инициированы 3 проекта, успешно реализованы 3, и 1 проект находился в стадии реализации»<sup>46</sup>.

В 2017 году Управлением «реализовывались 8 проектов (инициированы 6 проектов, успешно реализованы – 3, долгосрочные – 5)»<sup>47</sup>.

Согласно отчетным данным МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» в 2018 году участвовало в реализации 33 проектов, в том числе:

- координировало реализацию 13 проектов подведомственных учреждений;
- принимало участие в реализации 12 муниципальных проектов в рамках межведомственного взаимодействия;
- принимало участие в реализации 8 проектов областного уровня.

В целях анализа практики реализации проектного подхода в управлении культурным пространством Шебекинского городского округа представим краткую характеристику реализуемых проектов.

Проекты подведомственных учреждений культуры:

1) Проведение комплекса мероприятий для эмоционально-эстетического развития читателей и продвижения самобытного литературного творчества самодеятельных поэтов («С душой написанные строки»). Цель проекта: привлечь к концу февраля 2018 года не менее 1000 жителей Шебекинского района к участию в не менее 14 мероприятиях по продвижению поэзии;

2) Создание видеоархива и фотокниги шебекинцев, участников Великой Отечественной войны 1941-1945 г.г. («Победители»). Цель проекта: создание архива и фотокниги «Победители», содержащих сведения не менее

---

<sup>46</sup> Годовой отчет методической службы отдела культуры и туризма за 2016 год. URL : <http://shebkult.ru/uchrezhdenie/dokumenty/otchety/> (дата обращения: 15.11.2018).

<sup>47</sup> Годовой отчет методической службы отдела культуры и туризма за 2017 год. URL : <http://shebkult.ru/uchrezhdenie/dokumenty/otchety/> (дата обращения: 15.11.2018).

чем о 30 участниках Великой Отечественной войны 1941-1945 г.г., проживающих на территории Шебекинского района, к 20 февраля 2018 года;

3) Создание системы межкультурных коммуникативных площадок для формирования российской идентичности и содействие межкультурному и межконфессиональному диалогу на территории Шебекинского района («Синергия»). Цель проекта: вовлечение не менее 10% жителей Шебекинского района в межкультурный диалог к концу 2018 года;

4) Создание зонального центра военно-патриотического воспитания и подготовки граждан (молодежи) к военной службе «Тактика» в городе Шебекино. Цель проекта: вовлечь в гражданско-патриотическую деятельность и реализацию военно-спортивных мероприятий на постоянной основе не менее 1000 молодых людей и подростков, проживающих на территории Шебекинского района к концу 2018 года;

5) Создание интерактивного пространства для популяризации исторического и культурного наследия семьи Боткиных на территории Новотаволжанского сельского поселения Шебекинского района («Боткинская осень»). Цель проекта: создать интерактивное пространство для популяризации исторического и культурного наследия семьи Боткиных на территории Новотаволжанского сельского поселения Шебекинского района с привлечением не менее 4 тысяч посетителей к концу 2019 года;

6) Организация и проведение на территории Шебекинского района мероприятий для детской аудитории, направленных на духовно-нравственное воспитание и продвижение чтения («Мы с книгой учимся добру»). Цель проекта: привлечь не менее 2000 детей в возрасте от 5 до 14 лет, проживающих на территории Шебекинского района, к участию в мероприятиях, проводимых библиотечными учреждениями Шебекинского района для детской аудитории, направленных на духовно-нравственное воспитание и продвижение чтения среди подрастающего поколения к концу 2018 года;

7) Создание альманаха «История Шебекинского Дворца культуры в лицах». Цель проекта: подготовить и издать Альманах «История Дворца культуры в лицах» тиражом не менее 200 экземпляров к маю 2018 года;

8) Формирование привлекательного имиджа городской и сельских территорий Шебекинского района («Визитная карточка»). Цель проекта: создание не менее 15 «визитных карточек» городского и сельских территорий Шебекинского района для повышения их туристической привлекательности к сентябрю 2018 года;

9) Организация мини-музея на базе Ржевской сельской библиотеки МБУК «Шебекинская ЦРБ» («Вре́мён связу́ющая нить»). Цель проекта: создание условий для гражданского и патриотического воспитания пользователей библиотеки путем вовлечения в музейную деятельность, участие в организации мини-музея «Времен связующая нить», посвященного истории села Ржевка не менее 300 человек к концу 2018 года;

10) Создание интерактивной культурно-развлекательной площадки «Двигай в центре!» на территории города Шебекино. Цель проекта: приобщить не менее 8,5 тысяч жителей города Шебекино к уличным танцевальным вечерам к октябрю 2018 года;

11) Создание единой информационной системы родительского просвещения по обеспечению безопасности несовершеннолетних («Территория возможностей»). Цель проекта: создать на территории Шебекинского городского округа единую информационную систему, направленную на обеспечение безопасности детей и подростков с применением современных интернет-технологий с общим охватом не менее 6000 родителей к октябрю 2019 года;

12) Организация экскурсионного автобусного маршрута в городе Шебекино («Автобус №1»). Цель проекта: к концу 2018 года организовать на территории города Шебекино экскурсионный маршрут для ознакомления детей и подростков с историей и современными достижениями города с проходимостью не менее 500 человек в год;

13) Создание интерактивного пространства для сохранения исторической памяти и изучения культурного наследия Чураевского сельского поселения Шебекинского городского округа «Тропой предков». Цель проекта: создать интерактивное пространство для сохранения исторической памяти и изучения культурного наследия Чураевского сельского поселения Шебекинского городского округа с привлечением не менее 3 тысяч участников к январю 2020 года.

Анализ реализации проектного подхода подведомственными учреждениями показал, что из числа проектов, реализуемых подведомственными учреждениями МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области», в отчетном году инициированы 8 проектов, успешно завершены – 9 проектов, долгосрочные – 4 проекта. Все краткосрочные проекты по итогам отчетного периода реализованы в полном объеме без отклонений.

Муниципальные проекты в рамках межведомственного взаимодействия:

1) Снижение количества аборт на территории Шебекинского района («Ничьих детей не бывает»). Цель проекта: сохранить не менее 170 беременностей у женщин, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, проживающих на территории Шебекинского района к концу 2018 года;

2) Реабилитация несовершеннолетних, проживающих на территории Шебекинского района, вступивших в конфликт с законом («Человек плюс»). Цель проекта: снизить к концу 2017 года количество несовершеннолетних, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав при администрации Шебекинского района не менее чем на 30% по отношению к уровню 2015 года;

3) Профилактика избыточного веса школьников Шебекинского района («Стройный и здоровый школьник»). Цель проекта: обеспечить снижение избыточного веса школьников Шебекинского района до уровня не более 10,2% от общего количества обучающихся к сентябрю 2019 года;

4) Организация оздоровительно-досуговой занятости детей, подростков и молодежи на базе МАУ «Ледовая арена» («60 минут здоровья»). Цель проекта: привлечь дополнительно не менее 300 человек в год из числа детей, подростков и молодежи в возрасте от 7 до 30 лет к участию в оздоровительно-досуговых мероприятиях «60 минут здоровья» на ледовой арене города Шебекино к концу 2018 года;

5) Организация активного семейного отдыха на социальных объектах Шебекинского района («Моя спортивная семья»). Цель проекта: привлечь не менее 80 семей, проживающих на территории Шебекинского района, к участию в семейных оздоровительно-досуговых мероприятиях на социальных объектах Шебекинского района к концу 2018 года;

6) Разработка и внедрение алгоритмов межведомственного взаимодействия органов местного самоуправления и федеральных надзорных органов власти по предотвращению несанкционированной торговли на территории Шебекинского района («Нет» - стихийной торговле! «Да» - качеству и безопасности!»). Цель проекта: внедрить алгоритмы межведомственного взаимодействия для снижения фактов несанкционированной торговли на территории Шебекинского района с 54 фактов в 2016 году не менее чем на 30 % к концу 2018 года;

7) Студенческое землячество Шебекинского района. Цель проекта: к концу 2018 года создать единую информационную среду «Шебекинское землячество», с включением в нее не менее 150 студентов Шебекинского района;

8) Проведение мероприятий, направленных на улучшение экологической обстановки на территории города Шебекино («ЭКОГОРОД»). Цель проекта: к началу 2019 года сформировать систему сбора крупногабаритных отходов и провести не менее 65 мероприятий, направленных на улучшение экологической обстановки на территории города Шебекино;

9) Обеспечение безопасности дорожного движения на территории города Шебекино. Цель проекта: к концу 2019 года создать условия, направленные на снижение количества дорожно-транспортных происшествий с пострадавшими и сокращение риска возникновения детского травматизма на территории города Шебекино;

10) Развитие российского казачества на территории Шебекинского района. Цель проекта: создать систему взаимодействия и развития российского казачества на территории Шебекинского района к началу 2020 года;

11) Организация просветительской работы по профилактике заболеваний среди населения Шебекинского района («Здоровая нация – великая Россия»). Цель проекта: охватить информационно-разъяснительной деятельностью по профилактике заболеваний не менее 60% жителей Шебекинского района к концу 2021 года;

12) Организация формирования кадрового резерва по направлениям «Бухгалтерский учет» и «Закупки для муниципальных нужд» для бюджетных, автономных и казенных учреждений Шебекинского района. Цель проекта: сформировать кадровый резерв в количестве не менее 30 человек для замещения должностей по направлениям «Бухгалтерский учет» и «Закупки для муниципальных нужд» для бюджетных, автономных и казенных учреждений Шебекинского района к концу 2019 года.

Из числа муниципальных проектов в отчетном году инициированы 4 проекта, успешно завершены – 6 проектов, долгосрочные – 6 проектов.

Управление успешно участвует в реализации областных проектов:

1) Музыкальный всеобуч для детей и подростков Белгородской области «Музыкальная палитра». В рамках комплексного плана по музыкальному всеобучу детей и подростков в учреждениях культуры и дополнительного образования в сфере культуры Шебекинского городского округа активно работают 29 групп. Охват обучающихся составил 400 человек. С участием

данных коллективов за отчетный год состоялось 542 мероприятий, на которых присутствовало более 13 550 человек.

2) Создание системы информационно-выставочного пространства Белгородской области. В рамках проекта на территории Шебекинского городского округа состоялись 129 выставок работ мастеров декоративно-прикладного творчества и художников-любителей с общим количеством посетителей 7740 человек. На выставках свои работы представили более 70 мастеров городского округа. Расширился перечень выставочных площадок. В 2018 году проводились выставки работ мастеров на базе учреждений органов местного самоуправления, общеобразовательных учреждений, объектах торговли и др.

3) Кластерная модель формирования сети культурно-досуговых учреждений Белгородской области. В рамках реализации проекта на территории Шебекинского городского округа создано комплексное пространство для многоаспектного удовлетворения современных потребностей всех категорий населения Белгородской области, включающее 7 Центров культурного развития и 8 модельных Домов культуры.

4) Создание культурно-исторического кластера «Белгородская черта». В рамках реализации областного проекта разработан и апробирован экскурсионный туристический маршрут «Город-крепость Нежегольск». В ходе реализации проекта в Шебекинском историко-художественном музее и «Центре традиционной культуры с. Купино» проведены 125 экскурсий, а также три экскурсии с посещением туристических объектов.

5) Совершенствование системы мероприятий по классификации гостиниц Белгородской области. Цель проекта: к 1 июля 2020 года увеличить численность лиц, размещенных в коллективных средствах размещения городского округа не менее чем на 5% по сравнению с 2017 годом.

6) Создание системы оценки уровня развития туризма в муниципальных образованиях региона. В рамках реализации проекта планируется увеличить объем годового туристского и экскурсионного потока

не менее чем на 3% по отношению к началу 2018 года за счет роста туристической привлекательности городского округа.

С целью оценки эффективности реализации проектного подхода в управлении культурным пространством округа было организовано социологическое исследование «Практика управления проектами в органах местного самоуправления Шебекинского района Белгородской области» среди муниципальных служащих МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» (N=64) и экспертное опрос руководящего состава Управления и руководителя проектного офиса округа (N=8). Проведенное исследование позволило выявить факторы, сдерживающие развитие проектного управления в сфере культуры. **Программа исследования представлена в приложение.**

Изучая проблемы реализации проектного подхода в практике управления в органах местного самоуправления, нами было выявлено, что 61,5% опрошенных считают проектный подход в управлении культурным пространством муниципального образования эффективной технологий, проверенной временем, еще 15,4% респондентов выделяют ее как инновационную технологию, но с оговоркой неясности перспектив ее развития **(см. рисунок приложение)**. Несмотря на это реализация проектного управления испытывает на себе влияние ряда сдерживающих факторов. Так, изучение опыта реализации проектного подхода в органах местного самоуправления позволило выделить нам следующие сдерживающие факторы:

- бюрократия и ориентированность на соблюдение всех необходимых формальных процессов, а не на достижение конечного результата;
- недостаточная компетенция персонала для работы по замыслам и их отрицательная мотивация (дополнительная нагрузка часто без материального стимулирования);
- неумение прогнозировать и работать на развитие, проблемы начинают решаться только после их возникновения;

- применение преимущественно авторитарного стиля руководства, что приводит к подавлению инициативы сотрудников.

Подтверждение проявления этих факторов мы нашли и при проведении социологического исследования. В ходе опроса муниципальным служащим управления было предложено оценить значимость проблем, при этом наиболее существенным присваивался наибольший балл. Среди ответов респондентов лидирующие отрицательные позиции заняли такие аспекты как (см. рисунок приложение ):

- пассивность местного населения (53,8%);
- недостаточный уровень знаний и компетенций в области проектного управления (43,6%);
- недостаток поддержки со стороны высшего руководства (28,9%);
- слишком много проектов, реализуемых одновременно (15,4%)
- отсутствие межведомственного взаимодействия (12,3%).

В рамках данного исследования нами также была определена потребность в обучении у муниципальных служащих проектному управлению, 63% опрошенных ответили «да», более того, 27,6% упомянули об обязательности такого обучения, 12% респондентов указали на то, что это необходимо только для определенных должностных лиц.

При этом стоит отметить, что при ответе на вопрос «Недостаток в каких навыках Вы испытываете в ходе участия в работе над проектами» муниципальные служащие выделили следующие (см. рисунок приложение ):

- документальное оформление проектов и анализ проблем зон (по 30%);
- координация и регулирования в ходе реализации проекта (27,8%);
- прогнозирование (22%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основной проблемой реализации проектного подхода в управлении культурной сферой выступает недостаточность компетентность в сфере проектного управления. Об этом свидетельствует и отсутствие выделения управления проектами как функции в процессе деятельности подавляющего большинства органов местного

самоуправления, упоминания в должностных регламентах информации об участии муниципальных служащих сферы культуры в проектной деятельности. Но, необходимо отметить, что данная работа ведется, в регламентирующие документы вносятся изменения, касательно требований к муниципальным служащим, участвующим в проектной деятельности. Однако, вопрос модели компетенций проектного управления для муниципальных служащих проработан недостаточно.

Таким образом, анализ практики проектного управления культурным пространством Шебекинского городского округа Белгородской области позволяет сделать следующие выводы.

1. Шебекинский городской округ располагает значительным числом объектов культурного наследия. Так, на территории округа расположено 253 объекта историко-культурного наследия, находящихся под охраной государства, из них 88 памятников истории (2-федерального значения, 82-регионального значения, 4-местного значения), 22 памятника архитектуры (19-регионального значения, 3-местного значения), 1 памятник садово-паркового искусства (регионального значения), 45 памятников археологии (с 2016 года изменена категория историко-культурного значения памятников археологии – федерального значения). Из 253 объектов 97 являются вновь выявленными объектами культурного наследия (11-архитектуры, 86-археологии).

2. Основным субъектом управления развитием культурного пространства округа выступает муниципальное казенное учреждение «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Деятельность Управления направлена на повышение уровня жизни населения на основе устойчивого развития сферы культуры; повышение качества предоставляемых услуг; поиск и внедрение новых эффективных форм работы; улучшение материально-технической базы учреждений культуры; создание единого культурного пространства и равных условий доступности культурных ценностей для жителей округа, и

осуществляется в рамках реализации основных задач региональной политики в области культуры и Стратегии социально-экономического развития Шебекинского городского округа.

3. Анализируемый период, свидетельствует о положительной динамике развития деятельности учреждений культуры Шебекинского городского округа. Достигнуты целевые показатели муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского городского округа». Выполнены основные показатели (индикаторы) «дорожной карты» «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Шебекинского района (2013-2018 годы)». Значимыми событиями в культурной жизни округа стали торжественное открытие после капитального ремонта Купинского сельского Дома культуры и оснащение оборудованием учреждений культуры в рамках реализации партийного проекта «Местный дом культуры». Тем не менее, в сфере культуры остаются проблемные вопросы, требующие особого внимания: снизился уровень фактической обеспеченности учреждениями клубного типа от нормативной потребности до 75 %; требуется улучшение материально-технической базы и модернизация деятельности учреждений культуры, оснащение современным оборудованием, инструментами и материалами; требуется проведение комплекса мероприятий по реставрации, консервации, ремонту и восстановлению памятников воинской славы; необходимо обеспечить укрепление и развитие кадрового потенциала; необходимо обеспечить активное вовлечение населения в культурную жизнь округа и региона, путем создания единого культурного пространства с использованием современных цифровых технологий.

4. Проектное управление стало эффективным способом решения поставленных задач в сфере культуры. В отчетном году МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» участвовало в реализации 33 проектов, в том числе: координировало реализацию 13 проектов подведомственных учреждений;

принимало участие в реализации 12 муниципальных проектов в рамках межведомственного взаимодействия; принимало участие в реализации 8 проектов областного уровня. В результате исследования определено, что основной проблемой реализации проектного подхода в управлении культурной сферой выступает недостаточность компетентность в сфере проектного управления.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Проведенное исследование теоретических основ и особенностей практической реализации проектного подхода в культурной сфере на примере отдельного муниципального исследования свидетельствует о том, что полноценный переход к проектному управлению культурным пространством требует комплекса организационно-экономических мероприятий, а также мероприятий, связанных с подготовкой и обучением муниципальных служащих компетенциям, необходимых для проектного управления.

Прежде чем, мы остановимся на характеристике направлений совершенствований, непосредственно, проектного управления культурным пространством отдельных территорий следует выделить мероприятия, направленные на повышение культурного потенциала самой территории.

Во-первых, следует провести масштабные Форсайт-сессии с различными группами потребителей культурных благ, позволяющих определить то, как должны выглядеть музеи, библиотеки, досуговые центры и т.д. будущего. Это необходимо для достижения консенсуса по вопросам функциональной нагрузки и перспективных зон развития объектов культуры с точки зрения потребителей культурных благ и органов местного самоуправления. Для эффективной реализации данных сессий необходимо создать у населения максимальный интерес к обсуждаемым проблемам посредством проведения общественных обсуждений на страницах печатных изданий и в сети интернет.

Во-вторых, необходимым представляется проведение комплексного междисциплинарного психолого-экономического исследования предпочтений потребителей культурных благ, учитывая их социальный, половозрастной статус и уровень доходов. Целью такого исследования становится формирование достоверной оценки потребительских

предпочтений населения муниципального образований в культурных благах. Также, данное мероприятие должно быть направлено на исследование ценностных ориентаций молодежи, как одного из основных потребителей культурных благ. Опираясь такие исследования должны на использование социологического и психологического инструментария. Ещё одной из немаловажных задач, в рамках данного блока мероприятий, выступает необходимость выявления предпочтений населения муниципального образования между различными группами проектов: проекты, направленные на оказание культурных услуг населению; проекты, направленные на сохранение имеющегося культурного потенциала территории; проекты, направленные на создание новых культурных ценностей на территории.

В-третьих, следует уделить внимание экономическим и статистическим исследованиям, направленным на выявление особенностей между объемами инвестиций и результативности деятельности объектов культуры. В этом же блоке мероприятий, необходимым представляется проведение экономико-психологических и нейропсихологических исследований, направленных на выявление зависимостей между культурными благами, потребляемыми индивидами и их производительностью труда.

В-четвертых, необходимо реализовать блок мероприятий, направленных на исследование информационного пространства сферы культуры по вопросу оценки популярности ресурсов.

Как показал анализ практики проектного управления культурным пространством, наибольшая сложность при введении принципов проектного менеджмента в органах местного самоуправления возникает по причине недостаточной гибкости самих местных структур, их бюрократической зарегулированности, отсутствия соответствующих проектных специалистов, подготовленных и умеющих противостоять сопротивлению любым изменениям со стороны части сотрудников на всех уровнях.

С целью преодоления инерции управления и модернизации структуры местного самоуправления, необходимо особое внимание уделять следующим вопросам:

- постоянное обучение сотрудников, участвующих в реализации проектного подхода, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных задач;
- сертифицировать персонал по современным управленческим стандартам;
- обеспечить условия для повышения мотивации (моральной и материальной) по результатам личной эффективности и общей успешности реализации проекта, организовать обратную связь исполнителей с руководством проекта;
- результаты каждого этапа фиксировать, определять его недостатки и преимущества, вносить коррективы в паспорт и план управления проектом и снова фиксировать.

Чтобы не допускать срывов сроков реализации проектов, а также некачественного исполнения работ по проекту следует привлекать опытных управленцев в проектный менеджменте на условиях аутсорсинга.

Достижению указанных задач будет способствовать формирование проектной культуры муниципальных служащих, позволяющей сформировать лояльное отношение к проектно-ориентированной системе муниципального управления. Ведь сейчас, как показала практика проектная деятельность представляет собой дополнительную нагрузку к основной деятельности. А внедрения проектной культуры – это эффективность реализации проектов в установленные сроки, ресурсы и KPI, новые умения, навыки, возможность повышения профессионального уровня.

С этой целью необходимо обеспечить непрерывное обучение муниципальных служащих, занятых в проектной деятельности в сфере культуры на основе компетентностного подхода.

Проведенный нами анализ практики проектного управления культурным пространством позволил нам выделить ряд компетенций, востребованных в рамках эффективной проектной деятельности:

- прогнозирование альтернатив развития данной сферы или ее отдельных направлений;
- планирование и исполнение проектных работ;
- управление рисками и изменения проекта;
- управление результативностью проектов при помощи эффективных форм и технологий контроля;
- управление ресурсами проекта.

Результаты проведенных экспертных интервью, в ходе которых руководителям предлагалось назвать несколько достоинств, которыми, по их мнению, должен обладать организатор, позволили определить необходимые личностные качества, востребованные в проектной деятельности. В частности, чаще всего упоминались: стрессоустойчивость, лидерский потенциал, организаторские способности, целеустремленность, личная дисциплинированность, решительность, инициативность, требовательность, энергия, сильная воля.

Основными задачами по развитию проектных компетенций у муниципальных служащих должны стать:

- повышение эффективности исполнения муниципальными служащими функций по проектным ролям;
- активизировать работу по включению муниципальных служащих управления культуры в проектный резерв;
- представить муниципальным служащим, занятым в сфере управления культурой возможность повышения квалификации по проектному управлению.

В рамках диссертационного исследования целесообразно предложить реализовать следующие мероприятия:

- организовать обучение муниципальных служащих в АИС «Проектное управление»;
- проводить аттестацию на предмет наличия компетенций в сфере проектной деятельности;
- организовать повышение квалификации по программе «Основы проектного менеджмента»;
- организовать систему внутреннего обучения и консультаций для развития компетенций проектных лидеров;
- обеспечить развитие института наставничества в сфере проектного управления;
- способствовать развитию системы web-tutor – комплексной автоматизации кадровых процессов.

Развитию же личностных компетенций должны способствовать ассессмент, тренинги, деловые игры и мотивирующие встречи.

Проектное управление, перестав быть новой парадигмой в системе муниципального управления, ставит перед органами местного самоуправления новые задачи поиска инструментов развития практики реализации проектного подхода. Одним из таких инструментов становится формирование успешной команды проекта. По мнению широкого круга экспертов, от того насколько грамотно и компетентно руководитель проекта может подобрать команду и распределить роли и обязанности между ее членами зависит результативность проекта.

При формировании команды должны учитываться такие аспекты как профессиональный уровень, знания и навыки в проектной области, тип характера и темперамент, возможность работать в команде и другие качества. С этой целью руководитель проекта должен проводить оценку потенциальных участников команды проекта по следующим критериям:

- наличие опыта в области управления проектами;
- уровень компетентности рассматриваемого кандидата;
- предстоящий объем работы по проекту;

- отзывы и рекомендации о специалисте;
- объем материального вознаграждения по итогам проекта;
- психологическая совместимость будущего руководителя проекта с командой проекта.

Такая оценка позволит руководителю более четко и планомерно сформировать команду проекта, и исключить возможность непредвидимых рисков.

Организация работоспособной команды проекта требует соблюдение определенных условий:

- чёткое определение количество участников проектной команды и распределение ролей и функций между ними;
- составление реалистичного плана проекта, ограниченного по срокам;
- непосредственный контроль со стороны куратора проекта;
- эффективное целеполагание, приводящее к достижению намеченных результатов;
- налаживание внутренних коммуникаций между участниками проекта и коммуникаций с внешней средой.

Для того чтобы сформировать эффективно работающую команду проекта следует понимать какие роли выполняют ее участники и на каких этапах. Схема взаимодействия в проектной деятельности представлена в **приложении**.

После распределения ролей, и установления взаимоотношений между руководителем и менеджерами проекта, формируется непосредственно команда проекта. Вначале следует сформировать рабочую группу, включающую экспертов и специалистов, без которых невозможно спланировать проект. Именно рабочая группа ответственная за идею проекта. Затем рабочая группа трансформируется в проектную группу, состоящую из специалистов в узких отраслях, которая и будет составлять «ядро» проекта. Первоначально между участниками проектной группы распределяются «технические» роли (ответственные за бюджет проекта, проектировщики баз

данных, сетевые специалисты и т.д.). Эти роли особо важны для реализации проекта, но также необходимо продумать и «психологические» роли для каждого участника команды проекта. Это, наряду с остальными факторами, выступает одним из главных аспектов при создании команды, но многие руководители проекта, именно этому аспекту не уделяют внимания. И, как правило, возникают конфликты, и разногласия между участниками команды проекта.

Основываясь на теоретических исследованиях, мы выделили укрупненные группы ролей участников проекта, необходимые для эффективной работы команды. Среди которых можно выделить следующие три группы.

1. Роли, ориентированные на выполнение задач команды:

- определяет проблемы: определение общих задач группы;
- высказывает мнения: делает утверждения по обсуждаемым вопросам;
- ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы;
- предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач;
- проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел;
- ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса.

2. Индивидуальные роли (нефункциональные):

- блокирует: мешает работе группы, вызывая споры;
- уклоняется от работы: дремлет, занимается посторонними делами;
- отклоняется от темы: превращает обсуждения в личный разговор.

3. Роли, ориентированные создание/поддержание работы команды:

- координирует: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями;

- сопровождает: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой;
- гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов;
- ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения;
- поддерживает / вдохновляет: высказывает одобрение предложений других участников.

Для эффективной работы команды проекта следует укреплять роли первое и третьей группы, и блокировать второй группы.

Взаимодействие управляющего проектом и команды – важный аспект проектной деятельности, который не обходится без стиля руководства. Поведение управляющего значительно влияет на команду проекта, поэтому должно быть этичным, справедливым и адекватным. Не существует конкретного мнения по поводу главных качеств у руководителя, который одновременно должен считаться лидером своей команды. Важно только одно: успешному лидеру, возглавляющему команду проекта, необходимо проявлять гибкость в своем поведении и в стиле руководства в зависимости от возникновения любых обстоятельств.

Одним из немаловажных инструментов, направленных на повышение эффективности проектного управления культурным пространством муниципального образования выступает популяризация реализуемых культурных проектов.

Запросы и вызовы современной информационной эпохи таковы, что в культурное пространство небезуспешно внедряются понятия и критерии, заимствованные из маркетинга и рекламы. Сегодня проекты, реализуемые в сфере культуры направлены не только на сохранение и изучение культурного наследия, но и на его актуализацию и популяризацию. В связи с чем, считаем, что особое внимание следует уделить усилению работы по размещению информации о проектной деятельности на информационных

ресурсах учреждений культуры Шебекинского городского округа. Это должно касаться, как проектов, которые находятся на стадии инициации, с целью привлечения общественности к их обсуждению, так и уже реализуемых проектов, с целью получения обратной связи и оценке степени удовлетворенности населения от оказываемых культурных услуг.

Значительное место на информационных порталах должны занимать материалы о лучших проектах, реализуемых молодежными коллективами. Так же следует уделить большее внимание публикациям аналитических материалов, репортажи с круглых столов, поднимающих острые вопросы в сфере культуры.

В силу этого муниципальным служащим Управления следует сосредоточиться на следующих просветительских мероприятиях:

- подготовка и публикация материалов (авторских статей, фотосюжетов, видеосюжетов) о лучших культурных проектах, реализуемых на территории Шебекинского городского округа;
- размещение анонсов и новостей о культурных проектах округа, и особенно о молодежных проектах;
- поиск талантливых молодых авторов среди жителей Шебекинского городского округа и привлечение их для работы на портале Управления культуры и написания статей;
- разработка мобильного приложения с целью расширения постоянной аудитории.

С учетом выявленной необходимости обратить внимание муниципальных служащих, занятых в сфере управления культурным пространством Шебекинского городского округа на обеспечение доступности к социально-культурным услугам лиц с ограниченными возможностями здоровья особую актуальность приобретает реализация проект «Открытый мир» для поддержки детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

**Обоснование проектных мероприятий.** Сегодня, перед современным обществом стоит одна из сложнейших задач кардинального изменения отношения к людям с ограниченными возможностями посредством формирования условий для их самореализации, внедрения различных инструментов, позволяющих им полноценно осваивать систему общественных отношений. При этом, следует отметить, что детская и подростковая инвалидность с каждым годом приобретает все большее нравственное, социально-экономическое, медицинское и духовное значение. «В настоящее время в России насчитывается около 80 тыс. детей-инвалидов, что составляет 2% детской и подростковой популяции. По данным, проведенных научных исследований, в ближайшие десятилетия Россию ожидает увеличение численности детей-инвалидов»<sup>48</sup>.

Главной проблемой людей с ограниченными возможностями выступает ограничение его мобильности, и как следствие, связей с миром, бедность контактов, недостаток общения с природой, ограниченный доступ к культурным ценностям. Преодоление социально-психологической изоляции должно начинаться, в первую очередь, с изменения отношения общества к данной категории.

В настоящее время актуальной является проблема организации социальной поддержки людей с ограниченными возможностями. Участие в различных видах досуговой деятельности является необходимой областью социализации, самоутверждения и самореализации инвалидов, но ограничено, в связи с недостаточным уровнем развитости и доступности. Часть инвалидов ограничены в передвижении (маломобильны) и их миром являются стены квартиры. Много мероприятий, проводимых в городе на сегодняшний день, не предусматривают участия в них данной социальной группы.

---

<sup>48</sup> Мультиурок. социальный проект для инвалидов. URL: <https://multiurok.ru/files/sotsialnyi-proekt-dlia-invalidov.html> (дата обращения: 21.12.2018).

Всё вышеуказанное актуализирует проектный замысел, в основе которого лежит идея изменения модели межличностной коммуникации в детской, подростковой и молодежной среде. Традиционная коммуникативная модель «дети-инвалиды – дети-инвалиды» должна быть заменена на модель «дети-инвалиды – здоровые дети».

**Цель проекта** – создание условий социализации и самореализации для не менее 150 детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья.

**Задачи проекта:**

- укоренение традиций толерантного отношения к людям, к миру как единому целому;
- помощь в реабилитации и раскрытии способностей молодых людей с ограниченными возможностями;
- воспитание культуры общения у детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья;
- формирование оптимальных условий для осознания роли ценностных ориентаций и полноценного развития детей и молодых людей с ОВЗ;
- организация полноценного межличностного взаимодействия молодых людей с ОВЗ с различными группами местного сообщества.

**Сроки реализации проекта.** Проект имеет межведомственный характер. Период реализации проекта 2020-2021 гг. Мероприятия проекта имеют пролонгированный характер.

**Целевой группой проекта** выступают дети и молодежь Шебекинского городского округа с различным уровнем здоровья. Участниками проектной группы выступают специалисты учреждений культуры округа, а партнерами проекта должны стать: управление социальной защиты и управление образования администрации Шебекинского городского округа; волонтерские организации; благотворительный фонд «Река добра»; экспертно-консультационный центр «Доступный город».

**Основные мероприятия проекта:**

- формирование инициативной группы и методологических основ по реализации целей проекта;
- организация совместного творческого процесса с участием детей и молодежи с различными уровнями здоровья;
- формирование условий для укрепления здоровья детей и молодежи с ограниченными возможностями здоровья;
- приобщение молодых людей с ограниченными возможностями здоровья к истории родного края, развитию патриотизма и приобретению новых знаний посредством рекреационного туризма;
- организация межведомственного взаимодействия определенных учреждений и организаций, работающих с детьми и молодыми людьми с ограниченными возможностями здоровья.

*Формирование инициативной группы и методологических основ по реализации целей проекта.* На первом этапе реализации проекта следует определить круг равнодушных лиц, заинтересованных в реализации проекта из числа муниципальных служащих, бизнес-структур, общественных организаций. Специалистам методического отдела Управления культуры при участии психологов и педагогов следует подготовить методические рекомендации по организации работы с молодыми людьми с ОВЗ. На начальном этапе следует привлечь к реализации указанных целей студентов Белгородского государственного национального исследовательского университета, обучающихся по специальности «Организация работы с молодежью» и «Социальная работа», имеющих опыт волонтерской и добровольческой деятельности.

Участие волонтеров и добровольцев в создании моделей интегрированных форм отдыха детей-инвалидов, здоровых детей и их семей, необходимо обучить волонтеров (лидеров волонтерских команд) инновационным формам работы и практикам успешного опыта волонтерской помощи детям-инвалидам и семьям с детьми-инвалидами, в рамках проекта предполагается обучение волонтеров на специально организованных курсах.

Обучение может быть осуществлено на базе учреждений культуры Шебекинского городского округа с привлечением преподавателей НИУ «БелГУ».

*Организация совместного творческого процесса с участием детей и молодежи с различными уровнями здоровья* предполагает создание на базе Шебекинского муниципального бюджетного учреждения культуры «Центр культурного развития» творческого клуба для людей с ограниченными возможностями «Без границ!». В рамках функционирования данного творческого клуба должны быть организованы регулярные встречи инвалидов и членов их семей с периодичностью 1-2 раза в месяц, на которых будут проводиться различные тематические кружки, Art-вечеринки, общение, чаепитие. К работе такого клуба следует привлечь профессионального психолога, педагогов, юристов, волонтеров.

*Формирование условий для укрепления здоровья детей и молодежи с ограниченными возможностями здоровья.* Система реабилитации детей и молодых людей с ОВЗ должна охватывать все сферы жизнедеятельности, при этом, особое внимание должно уделяться психологической и физической ориентации. С этой целью к реализации проекта должны привлекаться специалисты из тренерского состава спортивной сферы Шебекинского городского округа, перед которыми будут поставлены следующие задачи:

- организовать и провести цикл открытых занятий по адаптивному спорту для детей и молодых людей с ОВЗ;
- использовать эти занятия в качестве практических семинаров для специалистов социальной работы и адаптивному спорту;
- подготовить методические пособия на основании полученного опыта.

На муниципальных служащих ложится ответственность за реализацию таких мероприятий как:

- подготовить и провести совещание с партнерами (волонтеры, представители благотворительных организаций);

- реализовать цикл образовательных мероприятий по ознакомлению детей и молодых людей ОВЗ с новыми видами спорта совместно со спортсменами без ограничений;

- ежемесячно размещать информационный материал о проведенных мероприятиях на интернет ресурсах учреждений культуры, тем самым стирая границы негативных стереотипов в отношении категории населения с ОВЗ.

*Приобщение молодых людей с ограниченными возможностями здоровья к истории родного края, развитию патриотизма и приобретению новых знаний посредством рекреационного туризма.* Одним из важных механизмов в практике реабилитации людей с ограниченными возможностями здоровья выступает рекреационный туризм, способствующий развитию навыков интеграции в социальную жизнь. Для достижения цели приобщения молодых людей с ограниченными возможностями к истории, культуре природе Шебекинского городского округа должны быть решены следующие задачи:

- разработка и организация цикла экскурсионных туристическо-познавательных выездов по территориям округа;

- создание условий для психофизической активности молодых людей с ограниченными возможностями на свежем воздухе;

- социализация участников проекта посредством посещения учреждений и мероприятий культурно-массовой направленности (музеи, театры, выставки и др.);

- популяризация работы с молодыми людьми с ограниченными возможностями здоровья, путем размещения информации о предстоящих поездках, и отчет о проведенных на официальных страницах в социальных сетях клубных учреждения; тиражирования опыта через выпуск методического пособия «Путешествуем и познаем мир»;

- организация и проведение круглого стола по обмену опытом.

*Организация межведомственного взаимодействия определенных учреждений и организаций, работающих с детьми и молодыми людьми с*

*ограниченными возможностями здоровья.* Одной из существующих проблем в работе с категорией граждан с ОВЗ выступает наличие рассогласованности между муниципальными учреждениями и организациями, работающими с инвалидами и их семьями, социально-ответственным бизнесом, благотворительными фондами и волонтерами (добровольцами). Так, «во-первых, на территории округа, сложилась практика «патронажа» со стороны бизнес-структур и благотворительных фондов определенных учреждений и организаций, работающих с детьми-инвалидами и их семьями, которым на протяжении нескольких лет оказывается помощь, не рассматривается вопрос об оказании помощи другому учреждению, организации. При этом на рынке социальных услуг в округа появляются новые учреждения и общественные организации, работающие с детьми-инвалидами и их семьями, которым на начальных этапах становления необходима поддержка. Во-вторых, оказание помощи семьям, воспитывающим детей-инвалидов или детям-инвалидам, проживающим в интернатных учреждениях, со стороны спонсоров и благотворителей, происходит в основном, на заявительной основе (тем, кто обратился непосредственно, пришел самостоятельно). Таким образом, большей части семей, не имеющих информации о существующих возможностях спонсорской и благотворительной помощи, такая помощь не оказывается. В-третьих, в округе существует множество направлений работы с волонтерами, молодежных организаций, работающих с волонтерами, социальных служб, осуществляющих работу с добровольцами, которые как правило, работают также с определенными учреждениями на протяжении нескольких лет, и работают с семьями, воспитывающими детей-инвалидов, состоящими на обслуживании в учреждениях, т.е. своего рода – заявивших о себе, и изъявивших желание в помощи добровольцев, большинство семей не имеет информации о волонтерстве и возможностях поддержки. Таким образом, отсутствует адресность и первоочередность волонтерской помощи и материальной поддержки детям-инвалидам и их семьям, учреждениям и организациям, работающим с семьями, воспитывающими детей-инвалидов,

нуждающимся в волонтерской помощи и материальной поддержке в первую очередь»<sup>49</sup>.

В рамках решения указанных проблем следует организовать координацию и взаимодействие по привлечению спонсоров, благотворителей и волонтеров в направления по оказанию помощи детям и молодым людям с ОВЗ и их семьям. Муниципальным служащим управления социальной защиты администрации округа следует сформировать «Карту социальных потребностей», на которой будут выделены «объекты заботы», и разместить ее на информационных ресурсах учреждений культуры. Такие карты будут содержать следующую информацию: информация о семье (полная/неполная, количество детей, из них детей–инвалидов, диагноз ребенка-инвалида); срочность, объем и обоснование необходимой волонтерской или спонсорской помощи; координаты специалиста, ответственного за взаимодействие с указанной семьей. «Карта социальных потребностей» подлежит ежеквартальному обновлению и обязательной рассылке в:

– бизнес-структуры (организации и предприятия Шебекинского городского округа промышленной сферы, транспортного хозяйства, информационных технологий и связи, зарекомендовавших себя как социально-ответственный бизнес округа), с целью привлечения потенциальных спонсорских средств для оказания материальной помощи детям-инвалидам, семьям, воспитывающим детей-инвалидов, организациям и учреждениям, работающим с детьми-инвалидами и семьями, воспитывающими детей-инвалидов;

– благотворительные фонды, расположенные на территории округа, с целью привлечения потенциальной благотворительной помощи и вовлечения нуждающихся учреждений и организаций, семей и детей в реализацию действующих и планируемых благотворительных программ материальной помощи и волонтерской поддержки;

---

<sup>49</sup> <https://studfiles.net/preview/2168126/page:4/>

– ВУЗы и средние общеобразовательные учреждения с целью привлечения волонтерских бригад для оказания помощи организациям и учреждениям, работающим с детьми-инвалидами, и потенциальных выходов волонтеров в отдельные семьи, воспитывающие детей-инвалидов.

**Планируемые результаты проекта:**

- создание комфортной среды для общения для людей с ограниченными возможностями здоровья;
- раскрытие творческих сил и способностей людей с ограниченными возможностями здоровья;
- изменение отношения окружающих к людям с ограниченными возможностями здоровья;
- формирование у участников проекта представлений об истории, культуре и природе Шебекинского городского округа;
- приобретение молодыми людьми с ограниченными возможностями навыков поведения в общественных местах и транспорте;
- восстановление физических и душевных сил детей и молодых людей с ОВЗ.

**Оценка эффективности реализации проекта:**

- организация не менее 12 мероприятий творческой направленности для детей и молодых людей с ОВЗ совместно со здоровыми детьми;
- разработка не менее 5 туристско-рекреационных маршрутов для данной категории лиц;
- обучение навыкам спортивных игр не менее 100 детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья;
- проведение 4 соревнований среди занимающихся, предварительно подготовленных к ним людей с ОВЗ с участием в количестве не менее 40 человек;
- разработка и внедрение социальной технологии «Карта социальных потребностей»;

– обеспечить получение практического опыта работы с категорией лиц с ОВЗ для не менее 11 студентов соответствующих специальностей (тренеры, социальные педагоги, психологи, социальные работники и т.д.);

– разработать и опубликовать в электронном виде не менее 2 методических пособий по основам работы с детьми и молодыми лицами с ОВЗ;

– разместить не менее 8 материалов в СМИ и на информационных ресурсах учреждений культуры о ходе реализации проекта.

**Ресурсное обеспечение проекта.** Реализация проекта предполагает органичное сочетание бюджетных и внебюджетных источников. Финансовое содержание проекта представлено в таблице 1.

Таблица 1

## Финансовое обеспечение проекта

Мероприятие	единицы	стоимость	итого
Обучение лидеров волонтеров, муниципальных служащих	15 чел.	3 000	45 000
Организация работы творческого клуба	12 (ежемесячно)	10 000	120 000
Организация и проведение спортивного мероприятия	2 (2 раза в год)	50 000	100 000
Оплата труда привлеченных специалистов (тренеры, психолог)	4 человека	25 000	1 560 000 (25 000+30%)*12 мес.
Софинансирование туристических поездок	4 поездки	350	21 000 (15 чел.*350)*4
<b>ВСЕГО</b>			<b>1 846 000</b>

**Оценка рисков внедрения проекта.** В ходе реализации проекта могут возникнуть следующие проблемы.

Невозможность организовать транспортировку маломобильных участников проекта. Для недопущения этого необходимо воспользоваться автоволонтерством.

Недостаточностью информированности населения о мероприятиях проекта. Для этого следует на начальном этапе составить план освещения мероприятий проекта с указанием ответственных и распределением зон ответственности.

Нежелание потенциальных спонсоров, благотворителей и волонтеров участвовать в проекте. Возможностью преодоления данного риска является проведение широкой информационной кампании по продвижению «Карты социальных потребностей».

Риски человеческого фактора, связанные с противодействием или неприятием изменений в обществе, не готовностью здоровых детей и взрослых принять в свое окружение ребенка с ограниченными возможностями. Возможностями для преодоления влияния данных негативных факторов являются проведение предусмотренной в мероприятиях проекта обширной информационной кампании, направленной на формирование позитивного образа детей-инвалидов и инвалидов в обществе; проведение совместных мероприятий (культурно-массовых, досуговых) с участием здоровых детей, детей-инвалидов и их родителей. Данные мероприятия направлены на детей всех возрастов и различных групп инвалидности.

Риски организационно-управленческого характера, связанные с неготовностью координировать, управлять и осуществлять мероприятия проекта. Возможностью преодоления данного риска является готовность общественных организаций, работающих с волонтерами оказывать необходимую поддержку.

Таким образом, проведенное исследование направлений совершенствования проектного управления культурным пространством муниципального образования, позволяет сделать следующие выводы.

1. С целью преодоления инерции управления и модернизации структуры местного самоуправления, необходимо особое внимание уделять следующим вопросам: постоянное обучение сотрудников, участвующих в реализации проектного подхода, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных задач; сертифицировать персонал по современным управленческим стандартам; обеспечить условия для повышения мотивации

(моральной и материальной) по результатам личной эффективности и общей успешности реализации проекта, организовать обратную связь исполнителей с руководством проекта; результаты каждого этапа фиксировать, определять его недостатки и преимущества, вносить коррективы в паспорт и план управления проектом и снова фиксировать.

2. Основными задачами по развитию проектных компетенций у муниципальных служащих должны стать: повышение эффективности исполнения муниципальными служащими функций по проектным ролям; активизировать работу по включению муниципальных служащих управления культуры в проектный резерв; представить муниципальным служащим, занятым в сфере управления культурой возможность повышения квалификации по проектному управлению. Развитию же личностных компетенций должны способствовать ассессмент, тренинги, деловые игры и мотивирующие встречи.

3. Одним из инструментов повышения эффективности проектного управления становится формирование успешной команды проекта и популяризация реализуемых культурных проектов. При формировании команды должны учитываться такие аспекты как профессиональный уровень, знания и навыки в проектной области, тип характера и темперамент, возможность работать в команде и другие качества. Значительное место на информационных порталах должны занимать материалы о лучших проектах, реализуемых молодежными коллективами. Так же следует уделить большее внимание публикациям аналитических материалов, репортажам с круглых столов, поднимающих острые вопросы в сфере культуры.

4. В рамках реализации указанных инструментов проектного управления, а также с целью развития культурного пространства округа следует реализовать проект «Открытый мир» для поддержки детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Цель проекта – создание условий социализации и самореализации для не менее 150 детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья. А

среди планируемых результатов можно выделить создание комфортной среды для общения для людей с ограниченными возможностями здоровья; раскрытие творческих сил и способностей людей с ограниченными возможностями здоровья; изменение отношения окружающих к людям с ограниченными возможностями здоровья; формирование у участников проекта представлений об истории, культуре и природе Шебекинского городского округа; приобретение молодыми людьми с ограниченными возможностями навыков поведения в общественных местах и транспорте; восстановление физических и душевных сил детей и молодых людей с ОВЗ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектами сегодня активно дополняет развитую прежде форму управления организациями и дает возможность субъектам культурной политики в процессе сотрудничества осуществлять разнообразные творческие идеи. Существование многообразных форм деятельности государственных и муниципальных организаций и учреждений культуры наряду с реализацией социокультурных проектов способно в настоящее время создать в России цивилизованный рынок культурных благ и услуг для населения.

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.

Несмотря на то, что за последние десять-пятнадцать лет в России было реализовано достаточно весомое количество проектов социокультурной направленности, проектная деятельность в сфере культуры развивается преимущественно стихийно, она еще слабо осмыслена в качестве организационно-управленческой формы.

Факторами, препятствующими ее успешному внедрению в социокультурную практику, являются, прежде всего, недостаточная разработанность научно-методологических и методических подходов к проектной деятельности, отсутствие практики обобщения соответствующего зарубежного и отечественного опыта.

Исследование теоретических основ проектного управления культурным пространством муниципального образования позволило

определить, что культурное пространство можно трактовать как состоящее из пяти основных слоев: социальных позиций в нем; соответствующих паттернов деятельности и паттернов поведения и мышления; социальных акторов; материальных культурных продуктов реализованных паттернов; духовных продуктов реализованных паттернов. Культурное пространство муниципального образования включает в себя три системных компонента: объекты культуры, субъекты культуры, товары и продукты культуры. В свою очередь, каждый из этих компонентов в реальной жизнедеятельности местного сообщества рассматривается на двух уровнях: культура как специализированная деятельность; культура как совокупность культурных аспектов жизнедеятельности общественных субъектов, а также фоновое воздействие на культуру заданных обстоятельств, времени и места.

Сегодня возможность субъектам культурной политики реализовывать в процессе сотрудничества разнообразные творческие идеи позволяет управление проектами, выступающим важным инструментом проектно-ориентированной деятельности государственных и муниципальных органов управления. Под проектной деятельностью в сфере культуры понимается организационно-управленческая активность субъектов культурной политики, направленная на разработку комплекса мероприятий, способствующих эффективному решению актуальных проблем культуры в условиях определенных временных рамок. Будучи способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры, средством взаимодействия с органами власти, общественностью и партнерами, проектная деятельность является специфической формой регулирования социокультурных процессов.

Проектное управление культурным пространством муниципального образования, представляет собой планомерное осуществление мероприятий, объединенных общностью идей и целей и направленных на решение определенных проблем. В этом ключе, в качестве решения проблемной ситуации, выступает привлечение дополнительных ресурсов, обеспечение

социального партнерства, регулирование внутренних социально-культурных процессов. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. При этом названные элементы возможно рассматривать в разрезе как одного проекта, так и целого портфеля проектов, а в будущем и региональной стратегии развития.

Анализ практики проектного управления культурным пространством Шебекинского городского округа Белгородской области позволил оценить культурный потенциал округа, который располагает значительным числом объектов культурного наследия. Так, на территории округа расположено 253 объекта историко-культурного наследия, находящихся под охраной государства, из них 88 памятников истории (2-федерального значения, 82-регионального значения, 4-местного значения), 22 памятника архитектуры (19-регионального значения, 3-местного значения), 1 памятник садово-паркового искусства (регионального значения), 45 памятников археологии (с 2016 года изменена категория историко-культурного значения памятников археологии – федерального значения). Из 253 объектов 97 являются вновь выявленными объектами культурного наследия (11-архитектуры, 86-археологии).

Основным субъектом управления развитием культурного пространства округа выступает муниципальное казенное учреждение «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области». Деятельность Управления направлена на повышение уровня жизни населения на основе устойчивого развития сферы культуры; повышение качества предоставляемых услуг; поиск и внедрение новых эффективных форм работы; улучшение материально-технической базы учреждений культуры; создание единого культурного пространства и равных условий доступности культурных ценностей для жителей округа, и

осуществляется в рамках реализации основных задач региональной политики в области культуры и Стратегии социально-экономического развития Шебекинского городского округа.

Анализируемый период, свидетельствует о положительной динамике развития деятельности учреждений культуры Шебекинского городского округа. Достигнуты целевые показатели муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского городского округа». Выполнены основные показатели (индикаторы) «дорожной карты» «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Шебекинского района (2013-2018 годы)». Значимыми событиями в культурной жизни округа стали торжественное открытие после капитального ремонта Купинского сельского Дома культуры и оснащение оборудованием учреждений культуры в рамках реализации партийного проекта «Местный дом культуры». Тем не менее, в сфере культуры остаются проблемные вопросы, требующие особого внимания: снизился уровень фактической обеспеченности учреждениями клубного типа от нормативной потребности до 75 %; требуется улучшение материально-технической базы и модернизация деятельности учреждений культуры, оснащение современным оборудованием, инструментами и материалами; требуется проведение комплекса мероприятий по реставрации, консервации, ремонту и восстановлению памятников воинской славы; необходимо обеспечить укрепление и развитие кадрового потенциала; необходимо обеспечить активное вовлечение населения в культурную жизнь округа и региона, путем создания единого культурного пространства с использованием современных цифровых технологий.

Проектное управление стало эффективным способом решения поставленных задач в сфере культуры. В отчетном году МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» участвовало в реализации 33 проектов, в том числе: координировало реализацию 13 проектов подведомственных учреждений;

принимало участие в реализации 12 муниципальных проектов в рамках межведомственного взаимодействия; принимало участие в реализации 8 проектов областного уровня. В результате исследования определено, что основной проблемой реализации проектного подхода в управлении культурной сферой выступает недостаточность компетентность в сфере проектного управления.

С целью преодоления инерции управления и модернизации структуры местного самоуправления, необходимо особое внимание уделять следующим вопросам: постоянное обучение сотрудников, участвующих в реализации проектного подхода, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных задач; сертифицировать персонал по современным управленческим стандартам; обеспечить условия для повышения мотивации (моральной и материальной) по результатам личной эффективности и общей успешности реализации проекта, организовать обратную связь исполнителей с руководством проекта; результаты каждого этапа фиксировать, определять его недостатки и преимущества, вносить коррективы в паспорт и план управления проектом и снова фиксировать.

Основными задачами по развитию проектных компетенций у муниципальных служащих должны стать: повышение эффективности исполнения муниципальными служащими функций по проектным ролям; активизировать работу по включению муниципальных служащих управления культуры в проектный резерв; представить муниципальным служащим, занятым в сфере управления культурой возможность повышения квалификации по проектному управлению. Развитию же личностных компетенций должны способствовать ассесмент, тренинги, деловые игры и мотивирующие встречи.

Одним из инструментов повышения эффективности проектного управления становится формирование успешной команды проекта и популяризация реализуемых культурных проектов. При формировании

команды должны учитываться такие аспекты как профессиональный уровень, знания и навыки в проектной области, тип характера и темперамент, возможность работать в команде и другие качества. Значительное место на информационных порталах должны занимать материалы о лучших проектах, реализуемых молодежными коллективами. Так же следует уделить большее внимание публикациям аналитических материалов, репортажам с круглых столов, поднимающих острые вопросы в сфере культуры.

В рамках реализации указанных инструментов проектного управления, а также с целью развития культурного пространства округа следует реализовать проект «Открытый мир» для поддержки детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Цель проекта – создание условий социализации и самореализации для не менее 150 детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья. А среди планируемых результатов можно выделить создание комфортной среды для общения для людей с ограниченными возможностями здоровья; раскрытие творческих сил и способностей людей с ограниченными возможностями здоровья; изменение отношения окружающих к людям с ограниченными возможностями здоровья; формирование у участников проекта представлений об истории, культуре и природе Шебекинского городского округа; приобретение молодыми людьми с ограниченными возможностями навыков поведения в общественных местах и транспорте; восстановление физических и душевных сил детей и молодых людей с ОВЗ.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы законодательства Российской Федерации о культуре [Электронный ресурс] (утв. ВС РФ 09 октября 1992 года № 3612-1) (ред. от 05 декабря 2017 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ (ред. от 27 декабря 2018) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 26. – Ст. 2519.

3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 08 января 2019 года ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

4. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : Постановлением правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 317 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы) [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 года № 65-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 года № 526-пп // Справочная правовая система

«Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года №202-пп) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта [Электронный ресурс] : Постановление Губернатора области от 12 января 2011 года №2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года №408-р) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

10. Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению [Электронный ресурс] : Распоряжение первого заместителя Губернатора области от 27 декабря 2011 года №136 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

11. Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Шебекинского района (2013-2018 годы)» [Электронный ресурс] : Постановление администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» от 21 июня 2013 года № 777. – Режим доступа : <http://www.admshebekino.ru>.

12. Об утверждении муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского района на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] :

Постановление администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» от 26 ноября 2013 года № 1576. – Режим доступа : <http://www.admshebekino.ru>.

13. Арсланбекова, А. З. принуждение как метод государственного управления [Текст] / А. З. Арсланбекова, М. Э. Абдуллаева // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 2: Общественные науки. – 2016. – № 4. – С. 98-104.

14. Беляева, Л. А. Социальное и культурное пространство регионов России [Текст] / Л. А. Беляева // Философские науки. – 2016. – № 1. – С. 52-54.

15. Братановский, С. Н. Государственное управление социально-культурной сферой в Российской Федерации [Текст] : монография / С. Н. Братановский, М. С. Братановская. – Москва – Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 104 с.

16. Гайнанов, Д. А. Методологические аспекты реализации программно-проектного подхода в стратегическом управлении развитием территории [Текст] : сб. трудов XV международной научной конференции «Управление экономикой: методы, модели, технологии» / Д. А. Гайнанов, И. Д. Закиров. – Уфа : Изд-во ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 38-42.

17. Гафиуллина, Л. Ф. Парадигма управления учреждениями социально-культурной сферы в новых условиях хозяйствования [Текст] / Л. Ф. Гафиуллина // Известия Регионального финансово-экономического института. – 2015. – № 1 (7). – С. 4-7.

18. Грачев, Р. В. Принципы стратегического управления в культурной сфере [Текст] / Р. В. Грачев // Вестник Бурятского государственного университета. – 2015. – № 2-2. – С. 25-27.

19. Гребеник, Л. Г. Социальная политика государства: основные направления и тенденция развития [Текст] / Л. Г. Гребеник, Е. Ю. Кравченко

// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 5(61). – С. 173-181.

20. Грибкова, Г. И. Некоторые особенности управления проектами в социально-культурной сфере [Текст] / Г. И. Грибкова // Международный академический вестник. – 2015. – № 2 (8). – С. 56-59.

21. Грибкова, Г. И. Проектная деятельность в социально-культурной сфере: становление и развитие [Текст] / Г. И. Грибкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-2 (57). – С. 147-154.

22. Дрегало, А. А. Социальные проекты [Текст] : монография / А. А. Дрегало, Ю. П. Окунев, В. И. Ульяновский. – Архангельск : Изд-во Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, 2015. – 242 с.

23. Евменов, А. Д. Управление качеством процессов функционирования организаций как резерв повышения конкурентоспособности [Текст] / А. Д. Евменов, П. А. Булочников // Петербургский экономический журнал. – 2016. – № 3. – С. 40-48.

24. Иванов, О. И. Культурное пространство как пространство паттернов поведения и мышления [Текст] / О. И. Иванов // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2015. – Т. 206. – С. 19-26.

25. Иванова, М. В. Основы государственного и муниципального управления [Текст] / М. В. Иванова. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургский экономический университет, 2015. – 179 с.

26. Игнатова, А. М. Применение проектного метода в государственном управлении современной России [Текст] / А. М. Игнатова // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – № 1. – С. 176-189.

27. Козьева, М. С. Методологические аспекты проектного управления в сфере культурной политики [Текст] / М. С. Козьева // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 5 (11). – С. 460-465.

28. Концевич, Г. Е. Управление в сфере культурных процессов как важнейшее направление государственной политики [Текст] : сб. статей международной научно-практической конференции «Стратегии устойчивого развития национальной и мировой экономики» / Г. Е. Концевич, Г. А. Тенгизова. – Уфа : Изд-во ООО «Аэтерна», 2015. – С. 215-217.

29. Копытова, Е. Д. Социальная ответственность бизнеса: методы оценки и региональное измерение [Текст] / Е. Д. Копытова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – Т. 10. – № 1 (49). – С. 254-271.

30. Коротков, Н. А. Современное состояние и тенденции развития этно-культурных пространств в России [Текст] : материалы научной конференции «Этнодемографический дискурс в философии и науке» / Н. А. Коротков. – Санкт-Петербург : Издательство Балтийского государственного технического университета «Военмех», 2018. – С. 93-98.

31. Кортун, Е. А. Категории «время» и «пространство» как один из способов интерпретации культурного пространства [Текст] / Е. А. Кортун // Science Time. – 2015. – № 1 (13). – С. 246-248.

32. Лётова, А. В. Управление культурно-досуговой сферой муниципального образования на примере г. Москвы [Текст] / А. В. Лётова, Н. Ф. Бондалетова // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 1-1 (10). – С. 205-212.

33. Лукичев, П. М. Управление социально-культурной деятельностью [Текст] / П. М. Лукичев // Вестник СПбГУКИ. – 2015. - № 2. – С. 177-180.

34. Мальсагова, М. М. Государственное управление социально-культурной сферой [Текст] : материалы международной (заочной) научно-практической конференции «Современное состояние и перспективы развития научной мысли» / М. М. Мальсагова. – Уфа : Изд-во ООО «ОМЕГА САЙНС», 2017. – С. 99-102.

35. Маркелов, А. Ю. Воспроизводство экономических агентов: междисциплинарный подход (материалы семинара ИЭ РАН «Институциональная теория и ее приложения») [Текст] / А. Ю. Маркелов // Психолого-экономические исследования. – 2016. – № 3. – Т. 3-9. – С. 122-135.
36. Мастеница, Е. Н. Культурное пространство города: пути постижения и интерпретации [Текст] / Е. Н. Мастеница // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2015. – Т. 212. – С. 223-237.
37. Новичков, Н. В. Культура организации и культурная организация: к формированию новых социальных пространств [Текст] / Н. В. Новичков // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 7 (54). – С. 251-262.
38. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК Изложение методологии и опыт применения [Текст] / А. Н. Павлов. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 71 с.
39. Пашкус, В. Ю. Управление социально-культурной сферой в новой экономике [Текст] : сб. трудов конференции «Менеджмент в сфере культуры и медиакоммуникаций: инновационные подходы и технологии» / В. Ю. Пашкус, Н. А. Пашкус. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения, 2014. – С. 119-122.
40. Пестерева, Н. М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] : монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М. : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 139 с.
41. Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс МВА [Текст] : монография / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М. : Изд-во Эксмо, 2015. – 111 с.
42. Попов, Д. А. Особенности управления проектами на предприятиях социально-культурной сферы [Текст] : сб. трудов международной научно-практической конференции «Наука: прошлое,

настоящее, будущее» / Д. А. Попов. – Уфа : Изд-во ООО «Аэтерна», 2015. – С. 87-89.

43. Попов, Р. А. Системология регионального хозяйства [Текст] / Р. А. Попов. – М. : Высш. Шк., 2010. – 223 с.

44. Потапенкова, А. Е. Управление проектами в культурной сфере: возможности привлечения ресурсов [Текст] / А. Е. Потапенкова, О. Н. Жилкин // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. – 2016. – № 1 (30). – С. 110-114.

45. Прах, Д. А. Особенности проектного подхода к государственному управлению образовательной сферой [Текст] / Д. А. Прах // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 2-3. – С. 124 -127.

46. Притула, О. Д. Стратегическое управление предприятием социально-культурной сферы: оценка стратегической позиции [Текст] / О. Д. Притула // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2014. – Т. 1 – № 2-1 (2). – С. 51-64.

47. Прокуденкова, О. В. Культурное пространство России: генезис и трансформация [Текст] / О. В. Прокуденкова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. – 2016. – № 3 (28). – С. 181-183.

48. Раздольская, И. В. проблематика управления культурно-досуговой сферой муниципального образования [Текст] / И. В. Раздольская, Л. Р. Яковлева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 6 (67). – С. 9-23.

49. Райзберг, Б. А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой [Текст] : монография / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 268 с.

50. Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О.М. Рой. – СПб. : ПИТЕР, 2016. – 332 с.

51. Сагитов, С. Т. Особенности управления сферой культуры [Электронный ресурс] / С. Т. Сагитов // Казанский педагогический журнал. – 2016. - № 1. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article>.

52. Садовникова, И. Н. Проектный подход к управлению школой на основе социального партнерства [Текст] / И. Н. Садовникова // Вестник Владимирского государственного университета им. А.Н. и Н.Г. Столетовых. Серия: педагогические и психологические науки. – 2015. – № (22). – С. 60-71.

53. Сараф, М. Я. Культурное пространство и пространство культуры: цивилизационная гетерохронность [Текст] : сб. трудов конференции «Россия: тенденции и перспективы развития». ежегодник ИНИОН РАН / М. Я. Сараф. – Москва : Изд-во Института научной информации по общественным наукам РАН, 2017. – С. 815-817.

54. Сарик, Р. И. Инновационные управленческие подходы как основа совершенствования организационных отношений в местном самоуправлении [Текст] / Р. И. Сарик // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 244-252.

55. Сафонова, О. Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами [Текст] / О. Н. Сафонова, Е. А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2 (14). – С. 59-61.

56. Скороход, Л. А. Программный метод управления сферой культуры // [Текст] : материалы VI Междунар. науч. конф. «Проблемы и перспективы экономики и управления» (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.) / Л. А. Скороход. – СПб. : Свое издательство, 2017. – С. 113-116.

57. Современные тенденции развития государственного управления [Текст] : монография / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой, А. В. Ручкина. – Екатеринбург : Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2015. – 192 с.

58. Сорвина, Т. А. Актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере [Текст] / Т. А. Сорвина, А. Д. Шмакова // Петербургский экономический журнал. – 2017. – № 2. – С. 48-54.

59. Сорвина, Т. А. Применение системы внутреннего маркетинга для совершенствования системы управления персоналом организации [Текст] / Т. А. Сорвина, О. А. Чеснова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5. – № 3. – С. 70-75.

60. Султанова, А. А. Проблемы управления социально-культурной сферой муниципального образования [Текст] / А. А. Султанова // NovaInfj.Ru. – 2016. – Т. 2. – № 48. – С. 320-323.

61. Тарановский, В. В. Инновационный подход к анализу финансирования объектов культурного наследия [Текст] / В. В. Тарановский // Инновационная деятельность. – 2016. – № 2 (37). – С. 61-68.

62. Тарновский, В. В. Особенности проектного управления в сфере культуры [Текст] / В. В. Тарновский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 3 (67). – С. 100-104.

63. Торгунков, Е. А. Формирование стратегии маркетинга при управлении проектами в социально-культурной сфере [Текст] / Е. А. Торгунков, Т. А. Сорвина, Е. В. Торгункова // Социология и право. – 2016. – № 1 (31). – С. 21-27.

64. Трофимова, О. М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении [Текст] / О. М. Трофимова, С. А. Маковкина // Вопросы управления. – 2016. – № 4 (22). – С. 52-58.

65. Трубицин, Ю. Ю. Внедрение проектного управления в органах власти. Можно ли предсказать результат [Электронный ресурс] / Ю. Ю. Трубицин. – Режим доступа : [http://pmforesight.ru/download/PM\\_Gos\\_2015.pdf](http://pmforesight.ru/download/PM_Gos_2015.pdf).

66. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] : монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О.С. Надеина – М. : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014.– 139 с.
67. Халилов, А. А. Управление проектами в учреждениях и организациях социально-культурной сферы [Текст] / А. А. Халилов, Е. Е. Нахратова // Студенческий вестник. – 2017. – № 6-2 (6). – С. 89-91.
68. Шурупова, А. С. Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры [Электронный ресурс] / А. С. Шурупова // Научно-методический журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1291-1285. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96173>.
69. Щеголев, А. В. Повышение эффективности государственной экономической политики на основе внедрения проектного управления [Текст] / А. В. Щеголев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 6. – С. 440-445.
70. Южаков, В. Н. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих [Текст] / В. Н. Южаков, О. В. Александров, Е. И. Добролюбова, Е. В. Масленникова, Л. Н. Татарина. – М. : Издательство Дело, 2016. – 224 с.
71. Enikeeva L. A., Sorvina T. A., Torosyan E. K. Customer involvement in emerging and developed markets as a marketing innovations // International Business Management. – 2016. – Т. 10. – № 18. – С. 4324-4331.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Культурное пространство муниципального образования в контексте  
объектно-субъектных отношений в профессиональной деятельности  
отрасли**



**ПРОГРАММА**  
**конкретного социологического исследование «Практика управления проектами в органах местного самоуправления Шебекинского района Белгородской области»**

*Обоснование исследования.* Культура, выступая, сегодня, как базовая сфера человеческой деятельности, определяет не только принципы отношений и поведения, но и развитие социума, оказывая существенное влияние на формирование и развитие всех организационных форм человеческих отношений. Социальная значимость культурной политики проявляется в создании условий, обеспечивающих повышение качества жизни различных социальных групп, их адаптацию к меняющимся условиям и модернизации отраслевых структур в соответствии с имеющимися ресурсами. Важнейшей задачей органов местного самоуправления в вопросах управления культурным пространством территории становится видение стратегических путей развития культуры и постоянное повышение уровня культурного предложения.

В соответствии со стратегическими ориентирами развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу государственное и муниципальное управление реализуется с использованием программно-целевого метода, основной особенностью которого выступает нацеленность на конечный результат. Шебекинский городской округ обладает значительным культурно-историческим наследием. Органы местного самоуправления организуют свою деятельность в сфере культуры в рамках реализации муниципальной программы «Культура и искусство Шебекинского района на 2014-2020 годы». Реализация муниципальной программы на основе программно-целевого подхода ориентирует не только на достижение целей, но и обеспечивает взаимное согласование целей по срокам и средствам. Успешная реализация программы требует внедрения новых управленческих технологий, обеспечивающих концентрацию ресурсов на основных

направления развития городского округа, взаимодействия местного сообщества и органов местного самоуправления. Методологической основой совершенствования такого подхода становится проектное управление, используемое для эффективной реализации государственных программ.

Реализация проектного подхода в практике муниципального управления, в целом, и в сфере культуры, в частности, влияет на эффективность функционирования муниципалитета в целом и достижения стратегических задач социально-экономического развития территории. Следовательно, рост уровня зрелости проектного управления культурным пространством существенно способствует повышению эффективности: управляемости объектами культурной сферой; удовлетворенности населения в потреблении культурных благ и собственных сотрудников (посредством мотивирующих факторов) за счет успешного выполнения проектов; распределения ресурсов с учетом стратегических ориентиров.

*Цель исследования* – оценка практики управления проектами культурного пространства Шебекинского городского округа

Объект исследования – муниципальные служащие МКУ «Управление культуры, молодежной политики и туризма Шебекинского района Белгородской области» (N=64). Исследование проводилось в период с октября по ноябрь 2018 года. Анкеты представлялись в электронной форме.

*Предмет исследования* – факторы, влияющие на эффективность реализации проектного управления культурным пространством муниципального образования.

*Гипотеза исследования:* на развитие проектного управления культурным пространством муниципалитета оказывает существенное влияние множество факторов, определяющим из которых является недостаточность компетентность в сфере проектного управления

*Задачи исследования:*

- проанализировать представления и отношения к проектному управлению муниципальных служащих;

- изучить факторы, сдерживающие повышения уровня зрелости проектного управления на муниципальном уровне;
- выявить особенности реализации проектного подхода в управлении культурной сферой муниципального образования;
- провести анализ практики реализации проектного подхода в управлении культурным пространством Шебекинского городского округа;
- изучить условия повышения компетентности муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности управления культурной сферы территории.

