

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт психологии
Кафедра социальной психологии, конфликтологии и управления

**ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ НА
МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Выпускная квалификационная работа

Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное управление»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав.кафедрой:
« ___ » _____ 2018 г.

Исполнитель:
Рощектаев Иван Андреевич,
обучающийся 406 группы

Руководитель:
П.Ю. Ежов - канд.пед.н., доцент
кафедры социальной психологии,
конфликтологии и управления

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	7
1.1 Технологии управления социально-культурными проектами: сущность, основные характеристики.....	7
1.2 Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры.....	17
1.3 Актуальные аспекты развития проектного управления в социально- культурной сфере.....	26
Выводы по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ ГОРОД АЛАПАЕВСК.....	40
2.1 Организация управления в сфере культуры в муниципальном образовании город Алапаевск.....	40
2.2 Анализ технологий управления социально-культурными проектами в муниципальном образовании город Алапаевск.....	43
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий управления социально-культурными проектами в г.Алапаевске.....	58
Выводы по главе 2.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе роль культуры становится определяющей для развития России и создания ее положительного имиджа в окружении других государств. Ведь сфера культуры - это важнейшая форма развития человека и общества, всепроникающий характер которой обосновывается влиянием на все сферы жизни общества - экономику, политику, информационную сферу, национальную безопасность.

Теоретическое и практическое осмысление ценностных, культурологических основ развития как современного мирового, так и Российского общества, проекция общецивилизационных тенденций развития в культурно-национальной среде страны являются особенно актуальными вопросами для теории и практики современной науки. Ведь культура и традиции относятся к тем ресурсам, которые в XXI веке начали использоваться как фактор социально-экономического развития государств. Российская культура под влиянием социальных изменений претерпела существенную трансформацию. Новые формы культуры и искусства, современные культурные процессы, которые возникли в результате изменений в социальной и культурной жизни, являются темой для дальнейших научных исследований и обобщений достижений социального и культурно-художественного развития человечества. В связи с этим российское общество стоит перед проблемой поиска инновационных технологий эффективного управления культурными процессами как чрезвычайно важными духовными, политическими, экономическими ресурсами.

Актуальность нашего исследования обусловлена тем, что в контексте новой парадигмы времени культурные процессы современной России требуют обязательного прогнозирования и проектирования. Проектная деятельность в этом случае выступает как деятельность аналитическая и

инновационная, определяющая пределы эмпирического культурного пространства, в которых целесообразно рассматривать ряд субъектов в общем преобразовании культурного пространства в соответствии с потребностями социума.

В последние годы значительное развитие получили научные исследования культурных процессов современной России Злотникова Т.С., Ерохина Т.И., Мазилев В.А., Шадрикова В.Д. и др. Феномен проектной культуры привлекает внимание философов, историков, теоретиков культуры, методологов проектирования. Проблемой проектной культуры и проектирования занимались В.Ф. Сидоренко, С.Б. Крымский, К.М. Кантор. В отечественной науке уже наработанные конструктивные идеи, выводы и положения ведущих специалистов в сфере социокультурного проектирования - А.П. Маркова, В.П. Лукова, И.П. Петровой, К.Ф. Грея и других. Однако, учитывая значимость проведенных исследований для отечественной науки, преимущества технологий социокультурного проектирования в управлении культурными процессами, по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений, еще не стали предметом отдельных исследований.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию современных технологий управления социально-культурными проектами в г. Алапаевске.

Объект – технологии управления социально-культурными проектами.

Предмет – современные технологии управления социально-культурными проектами на муниципальном уровне.

Задачи:

– Раскрыть сущность и основные характеристики технологий управления социально-культурными проектами;

- Изучить и охарактеризовать деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры;
- Рассмотреть актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере;
- Провести анализ организации управления в сфере культуры в муниципальном образовании город Алапаевск;
- Проанализировать технологий управления социально-культурными проектами в муниципальном образовании город Алапаевск;
- Разработать рекомендации по совершенствованию технологий управления социально-культурными проектами в г. Алапаевске.

В процессе научного исследования использован ряд методов, из числа которых выделяются общенаучные (сравнение, обобщение и систематизация, системный подход, исследования на основе анализа литературных источников) и конкретно-научные (математически-статистический, картографический, историко-географический, социологический). Основой для изучения уровня жизни людей стали материалы (статистика города Алапаевск), материалы всероссийских и региональных научных конференций, инвестиционных форумов.

Практическая значимость – результаты исследования отражают новое практическое значение, которое приобретает социокультурное проектирование в структуре и содержании социального управления в современных условиях. Выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, имеют важное практическое значение. Они могут быть использованы органами государственного управления и местного самоуправления для разработки программ социально-экономического развития региона и для дальнейших аналогичных исследований в других регионах страны, для реализации основных направлений региональной экономической и социальной политики.

Структура работы – работа состоит из введения, двух глав, заключения. Она содержит список использованных источников из 31 наименований, 6 таблиц, 2 рисунка. Общий объем работы - 76 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

1.1 Технологии управления социально-культурными проектами: сущность, основные характеристики

Россия находится на переходной стадии своего развития, и эта «системная переходность» характеризует практически все сферы жизнедеятельности человека, проявляется на разных уровнях культуры, создавая в обществе ситуацию неопределенности и нестабильности. Такие состояния соответствуют периодам интенсивных изменений, когда процессы, связанные с реформированием социально-экономической и политической систем, развиваются параллельно обновлению социокультурной парадигмы - становлением гражданского общества, закреплением принципов культурного плюрализма и формированием нового типа культуры – информационной [14].

Осознание переходности социокультурного развития, безусловно, характеризуется наличием определенных потенциальных возможностей и является важнейшим механизмом самоорганизации, стимулирующим активность общества в направлении достижения нового порядка [3].

В системе представлений о мире и места человека в нем, в своем видении этого мира люди формируют картину социокультурной реальности, пытаются понять закономерности ее становления, прогнозирования и проектирования, какой она может стать в будущем, чтобы положительно влиять на процесс социокультурного развития. Становление любой культуры связано не только с рождением нового, но и невозможно без отбора культурного наследия, часть которого,

трансформируясь, находит другие смыслы, приобщается к новому социальному контексту и образует новые ценностные поля.

Переход инноваций в традиции, обычно, - длительный процесс, поскольку отбор и проектирование характерны для периодов поиска динамического равновесия между устойчивостью и неустойчивостью, стабильностью и нестабильностью культуры как системы. Продвижение новых форм и инновационных факторов в культуре требует преодоления неприятия со стороны людей, поэтому проходит определенный период (периоды жизни одного или даже нескольких поколений), прежде чем частью из них или отомрет, или будет принята и адаптирована к новым условиям и, наконец, перейдет в традиционный пласт, выполнения функции сохранения постепенности в культуре [5].

Наука управления проектами возникла из нескольких прикладных наук, таких как строительство, инженерия и оборонная деятельность. Основателем проектного управления считают Генри Ганта, которого называют отцом техник планирования и контроля. Он известен благодаря использованию диаграммы Ганта, как инструмента управления проектами. Также основателем проектного управления считают Анри Файоль, благодаря созданию им 5 функций управления, формируют основы знаний управления проектами и программами. Гант и Файоль были сторонниками теорий научного управления Фредерика Уинслоу Тейлора. Его работа - это предшественник современных инструментов управления проектами, включающий декомпозицию работ и распределение ресурсов управления проектами [18].

Зарождение управление проектами как самостоятельной дисциплины приходится на 30-е годы прошлого века и связано с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США - авиационных в US Air Corporation и нефтегазовых в известной фирме Exxon. В 1937 году американским ученым Гуликом была

осуществлена первая разработка по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов. Практическое применение она впервые получила в 1953-54 гг. в офисе совместных проектов воздушных сил США, специальных проектов по вооружению, а далее в 1955 г. - в офисе специальных проектов морского флота США.

Уже в 50-х годах XX ст. в США были разработаны методики сетевого планирования, заложенные в основу методов управления проектами. В то время, когда разрабатывались модели планирования, техники для оценки стоимости проектов, благодаря прорывным работам Ганса Ланге и других возникло управление стоимостью и инженерная экономика.

В 60-х годах распространяется сфера применения сеточных методов, создаются первые системы контроля проектов на основе сетевой техники. Методы управления проектами впервые становятся ориентированы на заказчика. В практику входят методы управления изменениями и управления качеством проектов, что позволило лучше управлять инновационными проектами. Управление риском выделяется в отдельную дисциплину в сфере управления проектами. Четвертое поколение компьютеров и новые информационные технологии дали широкие возможности проще и эффективнее использовать методы и средства управления проектами, такие, как планирование, составление графиков работ, контроль и анализ времени, стоимости, ресурсов и др. Эти методы начали использовать не только крупные, но и малые и средние фирмы [12].

Новые направления и сферы управления проектами возникают в 90-х годах. На Всемирном конгрессе по управлению проектами в 1990 году обсуждалась проблема ее дальнейшего развития. Продолжается развитие новых направлений управления проектами, осознание возможностей и полезности применения управления проектами в нетрадиционных сферах, таких, как социальная, социо - культурная и др.

Социокультурное проектирование выделяется как особый вид деятельности во второй половине XX века. Причиной этого стало широкое использование проектов в коммерческой деятельности, что доказало свою эффективность в условиях нарастающей конкуренции производителей товаров и услуг. Но в социокультурной сфере проекты были менее масштабными и осуществлялись в отрыве теории от практики. К этому привело то, что бизнес-проекты оценивались как успешные проекты исключительно по показателям экономической эффективности, а такой подход мало применялся в социокультурной деятельности [13].

Концепции социокультурного проектирования развиваются в тесной связи с рядом социологических теорий и подходов, из которых выделим социальную инженерию и социальную утопию, антиутопии и дистонии, поиск оптимизации путей социального проектирования, объект-ориентированный подход, проблемно-ориентированный подход, философия социального проектирования, проектный подход [25].

Социальная инженерия и социальная утопия. Первая из них представляет собой прагматическую концепцию наиболее конкретного свойства, основанную на эмпирическом знании, на эксперименте, относительно существующих задач, которые надо решать «здесь и сейчас». Она стоит на грани с технологией и, собственно, в этом качестве продолжает развиваться. Вторая - почти и не социологическая концепция, она находится за пределами эмпирической проверки, скорее в области философии и художественного творчества. Но мы видим тесную связь с социальным проектированием как одной, так и другой концепций. Они, можно сказать, составляют полюса социологического понимания социокультурной проектной деятельности [6].

В странах с рыночной экономикой получила определенное распространение такая форма применения на практике социологического знания, как социальная инженерия, которую ныне определяют как

деятельность по проектированию, конструированию, созданию и обновлению организационных структур и социальных институтов, а также комплекс прикладных методов социологии и других социальных дисциплин, составляющих инструментарий такой деятельности [8].

Социальная утопия. Утопии несут на себе следы социальной реальности и меняются под влиянием социальных изменений. В этих новых модификациях они оказываются непосредственно связанными с социокультурной проектной деятельностью. Так, появление «экоутопии» сопровождало разработки в области глобального научно-культурного проектирования.

Ценностный подход в проектировании ведет к расширению проектной проблематики и многообразию ее обоснований. В этой связи проектное мышление все теснее и теснее сочетается и с антиутопиями и дистопией. Дистопии также рисуют негативный образ будущего. Но в отличие от антиутопий, дистопии выводят его не из отрицательных последствий для человека идеальной социальной организации, а из негативных тенденций, обнаруживаемых сегодня: экологический кризис, преступность, войны, биологическая и психическая деградация человека под воздействием наркотиков и тому подобное. В конечном счете утопии, антиутопии и дистопии - лишь иная форма представления социального прогноза, который хоть и выполняется с применением методов научного исследования, но все же содержит немало интуитивного знания, домыслов и ценностных положений, идущих от исследователей и от экспертов - источников значительного числа данных, обрабатываемых как пробная информация [22].

Понятно, утопии, антиутопии, дистопии не заменяют собой научного знания, необходимого для обоснования социокультурного проекта. Но эти вымышленные социальные конструкции реальны в смысле ценностного

отношения к окружающему миру. Вот почему в социокультурном проектировании с недавнего времени они стали учитываться.

Выделение социокультурного проектирования в относительно самостоятельную сферу деятельности в наибольшей мере способствовало осознанием мировым сообществом глобальных проблем современности, прежде всего, экологической проблемы [19].

Раньше ценностная природа целенаправленных социальных изменений не осмысливалась в связи с конкретными проектными разработками и технологией проектирования, это была сфера чистой теории. Проектной деятельности была присуща установка на немедленную реализацию проекта. В роли ведущих факторов успеха рассматривались скорость работ и наличие финансовых, кадровых и материально-вещественных ресурсов.

Теперь успех как достижение цели стал недостаточной характеристикой эффективности проекта. В новой парадигме мышления внимание уделяется не столько связи цели проекта и достижения, сколько самой постановке цели. Здесь сложилась новая мораль проектирования и новая его технология при выработке целей проекта: они должны устанавливаться после изучения последствий инновации для ценностного мира, в рамках которого будет реализовываться проект [1].

Проблема желаемого состояния общества приобрела черты экофобии. Социокультурный проект не должен разрушить хрупкое равновесие в системах «человек - природа» - такая концептуальная установка ведет к утверждению экологически ориентированных параметров как определяющих в оценке социокультурных проектов. Отсюда стремление к оптимизации социокультурной проектной деятельности, ее постановке под контроль не столько государства, сколько общественности. Идея участия населения в выработке и принятии решения по проектам, их корректировке, в недопущении произвольных социальных

решений властей, администрации всех уровней или частных лиц стала одной из общепринятых основ практики социального проектирования во многих странах. Доктрина «общественного участия» больше всего затрагивает градостроительные решения [14].

Объектно-ориентированный подход. Социокультурный проект с позиций такого подхода имеет целью создание нового или реконструкцию имеющегося объекта, выполняющего важную социокультурную функцию. Это может быть ВУЗ, спортивный комплекс, любое учреждение, но в качестве объекта проектирования могут выступать также социальные связи и отношения.

Социокультурное проектирование в рамках этого подхода рассматривается как специфическая плановая деятельность, сущность которой - в научно обоснованном определении параметров формирования будущих социокультурных объектов или процессов с целью обеспечения оптимальных условий для возникновения, функционирования и развития новых или реконструированных объектов.

В рамках объектно-ориентированного подхода к социокультурному проекту предъявляются требования конкретности, научной обоснованности [9].

Преимущества подхода видятся в локализации задач социокультурной проектной деятельности и проработке нормативных аспектов проектирования социальных объектов.

Проблемно-ориентированный подход имеет четко выраженную эколого-гуманитарную направленность, что, в частности, проявилось в одном из крупных теоретических достижений проблемно-ориентированного подхода - разработке вопросов социальной инфраструктуры в связи с задачей социокультурного проектирования [8].

Субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход позволяет теоретически обобщить многообразный опыт социокультурного

проектирования на уровне разработки и осуществления как крупных, так и малых, и микро - проектов [4, 15-33].

Проектный подход в социокультурной сфере формируется вследствие развития социально-культурной коммуникации, которая обеспечила человека знаниями с целью решения неотложных социально-культурных проблем, реальных ресурсных возможностей социально-культурной сферы. Своеобразие проектного подхода заключается в том, что приоритетными в нем являются не статистические параметры доступности, посещение учреждений культуры, обеспечения населения культурными услугами, а ценностная природа культурных услуг, которые потребляются. Проектирование как технология эффективного управления культурным процессом обуславливается тенденцией усиления социальных функций культуры, совершенствованием различных подсистем социокультурного жизнеобеспечения человека (рекреации, досуга, бытовых услуг, самодеятельной творчества, домашнего быта, охраны природы, культурной экологии, общественно-политической активности человека). С помощью проектов решаются самые разнообразные социокультурные вопросы: рекреационное обслуживание в районе, преодоление подростковой преступности, налаживание культурно-досуговой инфраструктуры в городе, уменьшение безработицы [6].

Итак, социокультурное проектирование - это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей [5, 9].

Потенциальные возможности проектного подхода в решении социокультурных проблем заключаются в возможности: представить

идеальную модель функционирования и развития определенного социокультурного объекта; обрисовать реальные и перспективные задачи по исследуемому объекту; определить механизмы достижения социокультурных целей и их взаимосвязь; спроектировать новый образ и структуру социокультурного явления через соответствующие программы; сравнить идеально построенные образцы развития социокультурного объекта с формами и этапами его реального функционирования.

Социокультурное проектирование опирается на достижения различных наук: социологии, педагогики, психологии, культурологии, экономики и др. Но его основой является творчество. Проектирование в социокультурной сфере - в определенной степени творческий процесс. Даже за наличия всех проектных признаков социокультурная инициатива не может достичь четкости и относительной неизменности, присущей техническому проекту. Поэтому менеджер внешне-культурной деятельности работает в меняющихся условиях, с объектом, который постоянно меняется [13].

Большое место в социокультурной проектной деятельности отводится информационным технологиям. Информационная составляющая социокультурных инициатив определяет степень конкретизации проектного замысла. Информационные технологии, используемые в социокультурном проектировании, обеспечивают доступ к информации, поиск партнеров, расширение базы проекта, создание новых ресурсов.

Социокультурное проектирование классифицируется по различным направлениям деятельности. Среди них главными являются [10]:

проектирование среды, направленное на формирование и совершенствование социокультурного пространства (досугового, рекреационного, социального, рабочего). Объектами такого вида проектирования являются памятники истории и культуры, аттракционы, парки, выставочные павильоны, заведения культуры и искусства.

Спецификой средового проектирование является непосредственное единство жизнедеятельности человека и его жизненной среды;

проектирование воспитательных программ, целью которого является решение педагогических задач, социализация личности, подготовка ее к новым ценностям, развитие ее индивидуальности и творческих потенций;

проектирование досуговых и рекреационных программ, направлено на организацию свободного времени человека, его отдыха с целью восстановления духовных и физических сил;

проектирование бытовых услуг, направленное на организацию социокультурного обслуживания. К проектированию бытовых услуг можно отнести автоматизацию музейных каталогов, комплексное экскурсионное обслуживание, культурно-просветительные и туристические услуги;

проектирование экспозиционных структур, целью которого является сохранение, восстановление и популяризация культурных ценностей.

Необходимость овладения менеджером внешне-культурной деятельности основы социокультурного проектирования обусловлена следующими факторами [7]:

социокультурное проектирование как отдельная технология имеет широкую сферу применения. Ее используют в профессиях социального, культурологического, психологического, педагогического направления. И хотя каждая из профессий имеет свои предмет, задачи, средства и методы решения, ее конечным результатом является проект, предназначенный для практической реализации;

овладение логикой и технологией социокультурного проектирования позволяет эффективно осуществлять аналитические, управленческие, консультационные, прогностические функции;

проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста социокультурной сферы на рынке труда.

Следовательно, для менеджера внешне-культурной деятельности исторический аспект управления проектами имеет достаточно важное значение, поскольку успешность деятельности специалиста социокультурной сферы зависит от степени овладения знаниями, а изучение социокультурных процессов является необходимым условием реального влияния на активизацию и дальнейшее развитие социокультурной деятельности, мобилизации ее внутренних ресурсов, совершенствования механизма саморазвития, адаптации к рыночным условиям, создание системы духовной защиты населения.

1.2 Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры

Имея значительный экономический и интеллектуальный потенциал, Россия в целом, как и регионы, муниципальные образования, в частности, по интегрированной оценке, эффективности экономики, уровня жизни и экологической безопасности, а также конкурентоспособности субъектов хозяйствования, пока значительно уступает странам Западной и Центральной Европы. Неравномерность регионального и муниципального развития и уровня жизни населения создает предпосылки для социальной напряженности в обществе, угрожает территориальной целостности страны, сдерживает динамику социально-экономических показателей, замедляет рыночные преобразования и снижает их эффективность. В связи с этим государственная политика на муниципальном уровне должна быть направлена на создание условий для повышения конкурентоспособности муниципальных образований как основы их динамического развития и устранения значительных диспропорций [21].

Определение приоритетных целей и задач реализации государственной политики развития сферы культуры не в последнюю очередь связано с адекватной оценкой и пониманием основных тенденций постиндустриального развития, как в общемировом масштабе, так и на региональном уровне. Сфера культуры также осуществляет регулирование жизнедеятельности общества, основанный на ценностных предпочтениях культурных норм поведения.

Особую роль в государственном управлении в сфере культуры и проведении культурной политики играет аспект управления, поскольку именно на государственном уровне сосредоточена основная информация о культурных потребностях местного населения. Как представляется сейчас с учетом специфики совокупности отраслей сферы культуры, существует очевидная необходимость социально-экономической реконструкции, разработки новых подходов к организации взаимодействия государства и общества, корректировки управленческих моделей.

Для современной государственной политики развития сферы культуры в России принципиальное значение имеет тенденция к децентрализации управления сферой культуры. На управленческом уровне это выражается в том, что происходит последовательное разграничение полномочий между различными уровнями власти. На них возложена ответственность за разработку новых моделей государственной политики развития сферы культуры с учетом локальной социально-экономической и культурной специфики, культурных предпочтений населения и местной власти [13].

В связи с этим в задачу правительства входит проведение общегосударственной политики и координация деятельности ее различных регионов и муниципалитетов. Децентрализация в сфере культуры приводит и к появлению других самостоятельных субъектов - частного и некоммерческого секторов. Сегодня в формировании и реализации

государственной политики развития сферы культуры участвуют общественные, национально-культурные, религиозные, коммерческие и другие структуры.

В процессе исследования основ реализации государственной политики развития сферы культуры на муниципальном уровне важно учитывать определенные особенности, которые внутренне присущи культурным отраслям и влияют на их функционирование в современном мире. Безусловно, стремительное инновационное развитие, резкое увеличение высокотехнологичных инноваций, внедрение передовых научно-технических достижений ведет к увеличению производительности труда в экономике, во многих ее сегментах снижает затраты и цены. В целом, организации сферы культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, необходимые на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него [4].

В частности, речь идет о дополнительных коммерческих услугах внутри или на основе работы учреждений сферы культуры. Это деятельность кафе, ресторанов, магазинов, торговых палаток, специальных мастерских, консультационных и информационных центров, рекламных проектов, сдача в аренду определенных площадей. Экономическая оценка таких сервисов, по сути, аналогична оценке деятельности коммерческих структур.

Работа учреждений сферы культуры также характеризуется наличием локальной монополии на рынке. В большинстве случаев в небольших городах, населенных пунктах экономически не оправдано создание, например, нескольких театров, художественных музеев, концертных залов. Это связано, в частности, с тем, что средние расходы будут выше предельных, что создает барьер для входа на локальный рынок. То есть, организации сферы культуры иногда функционируют в

условиях отсутствия конкуренции, что вызывает риск снижения качества предлагаемых сервисов.

Нужно понимать, что в силу специфики функционирования сферы культуры многие процессы в ней протекают стихийно, находятся вне пределов государственного регулирования, опираясь на законы социальной самоорганизации людей. В то же время некоторые аспекты культурной деятельности вполне подлежат государственному регулированию и управлению, остро требуют внешнего стимулирования. В связи с этим в рамках государственного управления в сфере культуры возникает дисгармония между стремлением органов государственной власти к администрированию культурной деятельности, ее излишней регламентации и дерегулированием, демократизации, на которую ориентированы неправительственные организации, много творческих коллективов и творческие работники [18].

С одной стороны, прямое участие государства очень нужно, поскольку без государственной помощи многие проекты просто не могут быть реализованы по экономическим, политическим, юридическим и другим причинам. С другой стороны, чрезмерное вмешательство государства может привести к зависимости культурной деятельности от органов власти, политических структур, изменения содержания культурной жизни, ограничению свободы творчества и самовыражения, к культурной деградации.

Соответственно, актуальной управленческой задачей является поиск оптимального баланса между государственным участием в деятельности в сфере культуры и наличием максимально полной свободы культурного творчества, не зависящей от политических или идеологических ориентиров правящих кругов. Ведь эффективное управление в сфере культуры призвано создавать благоприятные организационные, юридические и экономические условия для культурной деятельности. Кроме того, одним

из основных вопросов управления в сфере культуры на муниципальном уровне в настоящее время является установление оптимального соотношения рыночных и нерыночных механизмов.

В сфере культуры функционируют различные по форме собственности и правовому статусу организации как государственные, так и негосударственные, работают на тех или иных экономико-правовых основаниях частные лица. Для сферы культуры в основном характерно многоканальное финансирование, в частности, из государственного бюджета, за счет выделения средств со стороны общественных, в том числе благотворительных организаций, бизнес структур, меценатов и спонсоров. Безусловно, в современной смешанной экономике не является эффективной модель, при которой государство полностью подменяет собой рыночные инструменты. Предпочтительнее, когда государство создает для их влияния рамочные условия, допуская достаточную свободу рыночных отношений [1, с. 174].

В то же время, многие отрасли сферы культуры не могут полноценно существовать без постоянной государственной поддержки, формы организации которой зависят от различных факторов, включая национальные политические традиции, господствующую идеологию, социально-экономические приоритеты. В рамках государственного финансирования сферы культуры его осуществление может быть сметным, проектным, программно-целевым, а также могут быть использованы различные комбинации этих методов. Помощь государства в финансировании сферы культуры способствует установлению цен на уровне, соответствующем возможностям потребителей оплачивать услуги учреждений сферы культуры [12]. Участие государства в развитии сферы культуры выражается также в прямых и косвенных методах регулирования, производстве культурных услуг учреждениями государственного сектора, различных льготах и дотациях. Разработкой

основных принципов государственной политики развития сферы культуры занимается Министерство культуры России.

Особое значение Министерство культуры придает развитию культуры в муниципальных образованиях, формированию, реализации муниципальной культурной политики, направляя ее на сохранение и оптимизацию сети учреждений культуры, улучшения взаимодействия с местными органами культуры, сохранение традиционной культуры и развитие любительского искусства, развитие культурного потенциала различных регионов России.

Приоритетными задачами муниципальной политики в сфере культуры являются:

- государственная поддержка развития культуры муниципалитетов России, реализация муниципальных стратегий культурного развития;
- сохранение и оптимизация базовой сети учреждений культуры;
- улучшение взаимодействия с муниципальными органами культуры;
- поддержка развития любительского искусства и традиционной культуры;
- содействие сохранению и развитию культурной инфраструктуры в сельской местности и малых городах [2].

Важную роль в культурном развитии муниципалитетов, налаживании сотрудничества между регионами в сфере культуры, повышении роли русского языка и отечественных культурных практик играет развитие любительского искусства, сохранение и популяризация народных традиций. Выполнению этих задач в значительной степени способствуют культурно-художественные мероприятия, проводимые в различных городах и областях России при финансовой поддержке Министерства культуры России.

Как показывает европейский опыт, на пути к децентрализации возможны и негативные последствия, основными из которых могут быть:

неопределенность региональными органами власти приоритетов в предоставлении культурных услуг, особенно социально незащищенным слоям населения; недостаточный потенциал местных органов в управлении техническими услугами; отсутствие взаимосвязей между властными структурами разных уровней; ухудшение качества услуг при отсутствии системы четкого регулирования; несовершенство системы отчетности с выполнения общенациональных задач; увеличение вероятности коррупции [3, с. 150].

Государственная политика развития сферы культуры на муниципальном уровне - это, с одной стороны, существенная составляющая стратегии социального и культурного развития России, которая реализуется в соответствии с общими задачами государственной культурной политики; с другой стороны, эта политика выступает как самостоятельная отрасль проектной деятельности, имеющей целью всестороннюю поддержку и популяризацию культурной самобытности каждого региона, его исторических памятников, языка, религии, фольклора, народного творчества, создание условий для развития социально-культурной жизни данной местности [22].

То есть, актуальность изучения и реализации государственной политики развития сферы культуры на муниципальном уровне объясняется:

- богатством регионов и муниципалитетов нашей страны, разнообразием этнического состава населения, климатическими и природными возможностями, традициями и обрядами, культурной уникальностью и самобытностью;

- возможностью использовать внутренний потенциал территории, местные социально-культурные инициативы, акцентировать внимание не на выработке и принятии стратегических решений, а на органах регионального и местного самоуправления;

- возможностью учесть муниципальную специфику, особенности социально-культурной инфраструктуры, характерные для данной территории и населения проблемы.

Сфера культуры является многоуровневой системой, которая способна наладить связь между населением и государственными органами власти, общественными организациями, бизнес-структурами, художественными объединениями. Сфера культуры имеет реальные возможности для реализации населением региона своих гражданских прав и свобод, решения культурных проблем, совершенствования социальной действительности. региональный культурный проект - это принципиально важная форма самовыражения и самореализации личности.

Новые социально-экономические реалии и противоречивый характер реформ актуализировали проектную деятельность на муниципальном уровне как средство совершенствования социокультурной действительности. Использование проектного потенциала сферы культуры на муниципальном уровне позволяет разработать и использовать механизмы ее саморазвития, смоделировать и прогнозировать приоритетные направления и виды культурной деятельности, способствовать использованию исторического опыта народа, оптимизировать духовную жизнь социума, создать благоприятную социокультурную среду, необходимую для развития человека. Ведь именно на муниципальном уровне рождается стратегия развития сферы культуры с учетом особенностей самих территорий, их историко-культурных традиций, интересов и запросов различных слоев населения [16].

Итак, муниципальная составляющая управленческой стратегии в сфере культуры обуславливает необходимость дифференцированного подхода к разработке соответствующих механизмов с учетом территориальных различий. Безусловно, на государственном уровне власти

должны формировать идеологию и проводить общую культурную политику, но при этом локальные культурно-политические идеологии во многом должны быть результатом самодеятельности разных групп, институтов общества территорий или местных сообществ. В связи с этим органам государственной власти особое внимание целесообразно сосредоточить на соответствия характера управленческой деятельности территориального масштаба функционирования культуры [8].

Так, для государственного уровня управления предпочтительнее сосредоточиться на регулировании макрокультурных процессов, что может быть интерпретировано как регулирование межмуниципального культурного взаимодействия и ориентация на стратегические цели культурного развития общества. В то же время на муниципальном уровне управления приоритетом может стать сохранение культурной самобытности регионов, поиск местных средств и возможностей для реализации муниципальных целевых программ и проектов в культурной сфере.

Определено, что главными нерешенными проблемами развития сферы культуры на муниципальном уровне остаются: недостаточное финансирование учреждений культуры из местных бюджетов; устарела материально-техническая база большинства учреждений культуры; недостаточное привлечение внебюджетных средств в реализации культурных проектов; недостаточное количество молодых кадров, особенно в сельских учреждениях культуры [9].

Приоритетными задачами муниципальной политики в сфере культуры остаются: формирование базовой сети учреждений культуры во всех регионах России, обеспечение надлежащего функционирования сельских учреждений культуры, предоставления культурных услуг жителям сел и малых городов; актуализация и сохранение национального культурного наследия, в том числе - нематериального культурного

наследия, с целью сохранения и развития культурных традиций, достойного представления России в мировом культурном пространстве. В связи с этим, новый подход к реализации государственной политики развития сферы культуры на муниципальном уровне должен обеспечивать конструктивное взаимодействие государства и общества в ее разработке и реализации, формирования целевых муниципальных и государственно-частных программ развития сферы культуры. При этом необходимо отметить, что государственное управление в сфере культуры должно также осуществляться с учетом реалий современного рынка.

1.3 Актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере

Управление проектами является сформировавшейся профессиональной и научно-практической сферой со сложившимися концепциями, теорией, методологией, развитыми технологиями, признанными международными и национальными стандартами и другими нормативно-методическими документами.

Активно развивается обеспечивающий проектное управление рынок профессиональных услуг и программных приложений, адаптированных, прежде всего, к производственной сфере. При этом в научных исследованиях, посвященных проблематике социально-культурной сферы, выявляется актуальная необходимость перехода ее основных структурных элементов к инновационным формам развития и функционирования [например, 1, с. 60]. Это, в свою очередь, определяет необходимость, в том числе, развития принципов, методов и инструментов управления проектами в социально-культурной сфере, что обусловлено спецификой удовлетворяемых потребностей населения.

В современных конкурентных условиях организации социально-культурной сферы при разработке и реализации проектов испытывают влияние многочисленных внутренних и внешних факторов, воздействующих на ресурсную базу проекта и, как следствие, на изменение его стоимости. К факторам, оказывающим воздействие на эффективность проектной деятельности отечественных организаций социально-культурной сферы, следует отнести [5]:

- высокую динамику состояния внешней среды, в частности, политико-правового, экономического и социально-культурного факторов;
- насыщение рынка товаров и услуг и, как следствие, возрастающую индивидуализацию запросов заказчиков и потребителей;
- возрастающую степень неопределенности и риска при реализации проектов;
- влияние научно-технического прогресса, приводящее к появлению новых технологий и методов разработки и реализации проектов;
- мотивацию и компетентность участников проектов.

Перечисленные факторы обуславливают необходимость совершенствования методологии управления проектами в социально-культурной сфере для решения теоретических и прикладных задач, связанных с поиском оптимальных проектных решений по критериям рыночного потенциала, времени, стоимости, качества, конкурентоспособности, эффективности.

Важнейшей проблемой в сфере управления социально-культурными проектами является проблема устойчивости ресурсной базы проекта. В связи с чем совершенствование методологии проектного управления в социально-культурной сфере предполагает обоснование и практическое применение принципов формирования ресурсной базы проектов и современных методов оценки ее адекватности их целям и масштабам.

Для формирования ресурсной базы проектов в социально-культурной сфере должны использоваться современные методы планирования и прогнозирования, исследования операций, оптимизации бизнес-процессов. При разработке методологических аспектов управления проектами в социально-культурной сфере следует понимать логику управления проектами, согласно которой жизненный цикл проекта разделяется в зависимости от реализуемых процессов на различные фазы, для каждой из которых имеются свои рекомендуемые к принятию действия, получаемые продукты и зоны ответственности [17].

В традиционной методологии реализуются следующие процессы управления проектом: инициация проекта; запуск проекта; руководство проектом; контроль этапов; управление созданием продукта; управление границами этапов; закрытие проекта. Методология управления проектной деятельностью в социально-культурной сфере позволяет стандартизировать процедуры управления проектами, улучшить координацию деятельности, а также помогает понять, каким образом следует планировать проект и осуществлять мониторинг его выполнения, что следует делать, если план проекта не выполняется. В процессе формирования научно-практического опыта управления проектами сложились следующие методологические подходы.

Таблица 1

Особенности общих методологических подходов к управлению проектами

Название методологии проектного управления	Признаки	Особенности применения	Основные сферы применения методологии
Традиционная методология управления проектами (каскадная)	Предлагает строго установленную и соблюдаемую последовательность фаз проектной деятельности	Реализуемые фазы: Определение требований, проектирование, реализация, внедрение, тестирование, установка, эксплуатация	Проекты со строго заданными параметрами и требованиями
Процессно-ориентированная проектная методология	Является структурированной методологией к проектному управлению	Реализуемые фазы: Инициация проекта, запуск проекта, руководство, контроль, управление, закрытие проекта	Проекты со строго заданными параметрами и требованиями
Гибкая методология управления проектом	Представляет собой поступательную методологию. В процессе реализации проекта осуществляется обратная связь, на основе которой улучшается продукт и результат проекта	Предполагает разделение ответственности за результат	Проекты с динамичными параметрами
Методология быстрой разработки приложений	Методология позволяет улучшить показатели результативности проекта. Основной целью является быстрое и качественное создание обеспечивающего проект приложения	Методология предполагает 4 стадии проекта: Планирование, пользовательское проектирование, быстрое конструирование, переключение	Проекты со строго заданными параметрами и требованиями

В управлении проектами российских и зарубежных организаций широкое применение получил стандартизационный подход. Стандартизация может рассматриваться, с одной стороны, как форма оптимизации деятельности организаций, так как позволяет использовать лучший опыт, снизить затраты по установлению нормативов конкурентоспособности. С другой стороны, управление проектами на основе стандартизационного подхода может привести к нивелированию конкурентных преимуществ, что наблюдается в сложившейся ситуации как в производственной, так и в непромышленной сферах [10].

Основные направления развития мировой и национальной стандартизации в области управления проектами, которые также получили преимущество в социально-культурной сфере, отражены в следующих стандартах:

1. Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) - этот общепризнанный стандарт содержит обобщенные принципы и подходы, используемые в области проектного менеджмента, которые можно использовать в большинстве сфер деятельности. В основе стандарта лежит процессный подход к управлению проектами. Стандарт был первоначально принят Американским национальным институтом стандартов (ANSI) в качестве национального стандарта в США, а в настоящее время обрел мировое признание. Стандарт последнего поколения PMBOK®, 5th ed., опубликован Институтом управления проектами в 2013 г. [3, с. 6].

2. International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA) является международным нормативным документом, определяющим систему международных требований к компетентности менеджеров проектов. Стандарт разработан международной ассоциацией IPMA. На его основе производится разработка национальных систем требований к компетентности

специалистов в странах, являющихся членами IPMA. В основе стандартов ICB заложен компетентностный подход.

3. Стандарт ISO 10006 является основополагающим документом из серии стандартов, ориентированных на решение проблемы управления качеством проектов, подготовленным техническим комитетом ISO/TC (Управление качеством и обеспечение качества) Всемирной федерации национальных органов стандартизации (члены ISO). Основной упор в нем сделан на принцип эффективности проектирования оптимального процесса и контроля этого процесса, а не на контроль конечного результата. Международный стандарт ISO 10006 ориентирован на проекты самого широкого спектра: малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные, для различных окружающих условий. Он безотносителен к типу проектируемого продукта (включая технические средства, программное обеспечение, услуги или их сочетание). Заложенные в нем рамочные правила требуют последующей адаптации руководства к конкретным условиям разработки и реализации отдельного проекта.

4. OPM3 (Organization Project Management Maturity Model) - стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами, содержащий методологию определения состояния управления проектами в организации. В данном случае оценивается «организационная зрелость по управлению проектами», которая характеризует способность организации отбирать проекты и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение стратегических целей компании [4].

На основе международных стандартов разрабатываются и национальные стандарты управления проектами. Отметим, что в России в 2011 году был разработан национальный стандарт по управлению проектами ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Также ассоциация по управлению проектами

России (SOVNET) на основе стандарта IPMA разработала «Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов». Для разработки корпоративных стандартов в России используется перевод стандартов ИСО 10006. Очевидно, что для управления проектами в динамичной среде нельзя использовать только один подход, необходимо применять их в комплексе.

При организации проектной деятельности в социально-культурной сфере следует учитывать принципы формирования ресурсной базы проекта, реализация которых в практике во многом зависит от компетенций участников проектов. Так, к базовым принципам, обеспечивающим устойчивость ресурсной базы проекта, следует отнести:

- управление по этапам – необходимо, чтобы проекты были спланированы, а также подвергались мониторингу и контролю на каждом этапе выполнения;

- определение ролевой модели – команда проекта должна иметь ясную организационную структуру и вовлекать подходящих людей для решения нужных задач;

- постоянная оценка экономической необходимости - остается ли неизменной экономическая выгода от проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта;

- адаптация к проектной среде – следует адаптировать процессы и инструменты управления проектом к требованиям проектной среды, а также к масштабу работ, их сложности, важности, квалификационным требованиям и степени риска;

- управление по отклонениям – следует четко обозначить допустимые границы отклонений в проекте, чтобы установить границы ответственности;

- обучение на опыте – команда проекта должна постоянно искать и изучать опыт предыдущих проектов;

- фокус на управление качеством проектной деятельности через обратную связь – необходимо концентрироваться на определении и достижении качества продуктов (результатах проекта) с учетом мнения потребителей, участников, членов проектной команды [24].

Исследователи относят к особенностям современных систем управления качеством то, что ключевые качественные характеристики продуктов закладываются на стадии проектирования. Поэтому стратегия управления качеством должна охватывать весь комплекс внутренних и внешних процессов [5, с. 46].

Так же для повышения результативности управления проектами при их разработке и реализации нужно учитывать методологические аспекты проектного управления как вида профессиональной деятельности, в чем, собственно, и реализуется компетентностный подход к управлению проектами. Аспекты методологии проектного управления, связанные с реализацией компетентностного подхода, основаны на следующих принципах:

- обоснование ценности проекта для организации и участников проекта;

- необходимость распределения ролей и ответственности между членами проектной команды для того, чтобы эффективно управлять проектом;

- определение качественных требований и критериев к качеству проекта;

- разработка плана и определение инструментария, необходимого для реализации проекта;

- выявление рисков и разработка сценариев регулирования их воздействия (каким образом менеджмент проекта будет разрешать проблему наличия неопределенностей в плане проекта и во внешней среде);

- определение механизма управления изменениями проекта (как руководство проекта будет оценивать влияние непредвиденных задач и изменений, реагировать на них);

- оценка результатов проекта – реализуемость проекта, выполнение планов и дальнейшее развитие проекта [32].

Именно на основе указанных принципов может быть реализовано гибкое управление проектом, характеризующееся как итеративная проектная методология. Отличительной чертой этой методологии является то, что в начале выполнения проекта точно неизвестно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта. Управление проектной деятельностью предполагает определение итеративных фаз, каждая из которых состоит из множества задач и имеет свой конечный продукт и результат. Продукт и результат постоянно улучшаются на основе обратной связи.

В соответствии с данной методологией управления проектами ответственность за результат делится между следующими субъектами:

- владелец продукта – определяет проектные цели, разрабатывает оптимальный график при заданных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта к изменившимся требованиям и устанавливает приоритеты в характеристиках продукта;

- мастер – устанавливает приоритеты в выполнении задач командой проекта и устраняет возникающие затруднения, препятствующие этому;

- члены команды – выполняют большинство поставленных задач, осуществляют ежедневный менеджмент, создают отчеты о ходе выполнения проекта, контролируют качество продукта [19].

Преимущества гибкой методологии состоят в возможностях изменения параметров проекта, что является значимым для социально-культурных проектов. При этом данная методология не подходит для проектов со строго заданными параметрами и требованиями, например в

строительстве. Следует отметить, что не существует универсальной методологии управления проектом: выбор определяется типом проекта, спецификой окружающей среды, возможностью адаптации для реализации и условиями формирования ресурсной базы проекта.

Таким образом, с учетом вышеизложенных принципов и проанализированных методологических аспектов управления проектами в социально-культурной сфере актуализируется необходимость совершенствования проектного управления через развитие новых подходов, позволяющих повысить эффективность формирования ресурсной базы проекта [6].

При этом следует понимать, что ключевым внутренним фактором в формировании ресурсной базы проекта являются компетенции его участников. Именно поэтому управление проектами в социально-культурной сфере реализуется на основе применения методологии компетентностного подхода, который реализуется за счет процесса внутреннего маркетинга и ориентирован на достижение эффекта синергии в проекте и эффективность использования его ресурсов. Внутренний маркетинг является базовой концепцией, на основе которой разрабатываются технологии управления персоналом социально-культурных проектов [7, с. 72].

Его важнейшая практическая функция в проектном управлении состоит в обеспечении обратной связи с потребителями, качества продукта и качества результата. Анализ международных концепций позволяет сделать вывод о том, что на начальных этапах многие ученые рассматривали внутренний маркетинг как средство мотивации работников для того, чтобы они более сознательно относились к потребителю и ориентировались на обслуживание. Однако появились и другие точки зрения относительно внутреннего маркетинга, которые начали свое

развитие из идеи о том, что работники сами по себе представляют первичный внутренний рынок [8, с. 4329].

Согласно этим мнениям, необходимо акцентировать внимание на мотивации сотрудников, рассматривать организации в качестве внутреннего рынка с внутренними поставщиками и покупателями. Применение внутреннего маркетинга ориентировано на формирование единых ценностей персонала проектов социально-культурной сферы.

Как отмечал Д. Баллантайн, внутренний маркетинг призван уменьшить разрыв между теоретической формулировкой и практической реализацией корпоративных стратегий [9]. Для привлечения ресурсов участники проекта позиционируют свой опыт проектной деятельности, разрабатывают каналы обратной связи и обосновывают формы развития долгосрочных отношений. Качество управления проектами в социально-культурной сфере определяется регулированием таких элементов:

- компетенции руководителей и персонала (команды) проектов;
- управление взаимоотношениями и стейкхолдерами;
- система коммуникаций проекта. Именно поэтому при концептуальном проектировании и формировании организационного обеспечения системы управления социально-культурными проектами, разработке регламентов взаимодействия участников проекта, процедур управления различными этапами проекта, инструкций по исполнению процедур и шаблонов управленческих документов следует реализовать компетентностный подход [11].

Применение методологии управления проектами в социально-культурной сфере на основе реализации компетентностного подхода и концепции внутреннего маркетинга способствует увеличению реальной отдачи и результативности от использования ресурсов проекта, создает предпосылки для развития конкретных преимуществ и инициирования

привлечения ресурсов, необходимых для реализации социально-культурных проектов.

Выводы по главе 1

В ходе теоретического анализа литературы мы проанализировали технологии управления социально–культурными проектами: сущность и основные характеристики социально-культурных проектов. В ходе анализа мы установили, что социокультурное проектирование - это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Далее мы изучили и охарактеризовали деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры и установили, что муниципальная составляющая управленческой стратегии в сфере культуры обуславливает необходимость дифференцированного подхода к разработке соответствующих механизмов с учетом территориальных различий.

Также мы рассмотрели актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере. Управление проектами является сформировавшейся профессиональной и научно-практической сферой со сложившимися концепциями, теорией, методологией, развитыми технологиями, признанными международными и национальными стандартами и другими нормативно-методическими документами.

Применение методологии управления проектами в социально-культурной сфере на основе реализации компетентностного подхода и концепции внутреннего маркетинга способствует увеличению реальной отдачи и результативности от использования ресурсов проекта, создает предпосылки для развития конкретных преимуществ и инициирования

привлечения ресурсов, необходимых для реализации социально-культурных проектов.

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ ГОРОД АЛАПАЕВСК

2.1 Организация управления в сфере культуры в муниципальном образовании город Алапаевск

Муниципальное образование (МО) город Алапаевск – это муниципальное образование в статусе городского округа в Свердловской области РФ, относящееся к Восточному управленческому округу. Его административным центром является город Алапаевск.

Город Алапаевск имеет глубокую, насыщенную историю, богатые культурные и трудовые традиции.

Органом местного самоуправления, уполномоченным в сфере культуры, является Управление культуры, это отраслевой исполнительный орган местного самоуправления, наделенный собственными полномочиями по решению вопросов местного значения муниципального образования город Алапаевск.

Управление культуры обладает правами юридического лица согласно федеральному закону, который устанавливает общие принципы организации местного самоуправления в РФ, и Уставу Муниципального образования город Алапаевск. Управление культуры формируется согласно положению о нем, утверждаемому Думой муниципального образования город Алапаевск по представлению главы муниципального образования город Алапаевск.

Полномочия Управления культуры, следующие:

1) организация библиотечного обслуживания граждан, обеспечение сохранности и комплектование библиотечных фондов библиотек МО город Алапаевск;

2) создание благоприятных условий для организации досуга, а также обеспечение граждан муниципального образования город Алапаевск услугами организаций культуры. Создание благоприятных условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, а также участие в возрождении, развитии и сохранении народных художественных промыслов в муниципальном образовании город Алапаевск;

3) использование, сохранение, популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), которые находятся в собственности МО город Алапаевск, а также охрана объектов культурного наследия местного (муниципального) значения, которые расположены на территории МО город Алапаевск;

4) исполнение полномочий заказчика на поставки товаров, оказание услуг и выполнение работ, которые связаны с решением вопросов местного значения, и относятся к его компетенции;

5) исполнение других полномочий, которые предусмотрены положением об Управлении культуры согласно федеральным законам и законам Свердловской области;

6) организация создания музеев Муниципального образования город Алапаевск.

Таблица 2

Сеть учреждений культуры, искусства и образования в сфере
культуры на территории МО город Алапаевск

1.	МБУК «Дворец культуры» (Центр народного творчества)
2.	МБОУ ДОД «Детская школа искусств им. П.И. Чайковского» Художественное отделение МБОУ ДОД «Детская школа искусств им. П.И. Чайковского»
3.	МБУК «Музейный комплекс» в т.ч.: Музей истории «АМЗ»; Музей искусств; Мемориальная комната Святой Преподобномученицы Великой княгини Елизаветы Федоровны
4.	МАУК «Культурно-досуговый центр «Заря»;
5.	МБУК «Дом культуры п. Западный»;
6.	МБУК «Дом культуры п. Н-Шайтанский»;
7.	МБУК «Дом культуры п. Зыряновский»;
8.	МБУК «Дом культуры «Горняк» п. Асбестовский»;
9.	МБУК «Дом культуры микрорайона Станкозавода»;
10.	МБУК «Историко-краеведческий музей Н-Шайтанский»;
11.	МБОУ ДОД «Детская школа искусств п. Западный»;
12.	МБУК «Централизованная библиотечная система»

Руководителя Управления культуры назначает на должность глава муниципального образования город Алапаевск по согласованию с Думой.

Полномочия руководителя Управления культуры определяются согласно полномочиям данного органа. Они состоят в руководстве и организации его деятельности.

Расходы на обеспечение деятельности Управления культуры осуществляются согласно смете доходов и расходов.

2.2 Анализ технологий управления социально-культурными проектами в муниципальном образовании город Алапаевск

Сфера культура МО город Алапаевск представляет собой обширную многопрофильную сеть организаций культуры разных форм собственности по разным видам культурной деятельности: изобразительное, музыкальное искусство, библиотечное и музейное дело, кинематография, культурно-досуговая деятельность, а также традиционная народная культура.

Так же к сфере культуры относится организация работы по становлению культурных потребностей в территориальных поселках МО город Алапаевск; организация, проведение общепоселковых культурно-массовых мероприятий.

Сеть муниципальных учреждений культуры и образования в сфере культуры состоит из 12 учреждений, 10 из которых работают в типе бюджетного учреждения культуры, 1 – казенного и 1 – автономного.

В течении последних десяти лет сеть муниципальных учреждений культуры не уменьшалась. Однако материальная база и состояние зданий муниципальных учреждений культуры пребывают в неудовлетворительном положении. Большая часть зданий учреждений культуры нуждается в капитальном или текущем ремонте. Для решения проблемы неудовлетворительного технического состояния зданий муниципальных учреждений культуры необходимо увеличение расходов, а также государственная поддержка на эти цели.

Проанализируем и целевые показатели посещаемости культурных учреждений МО Алапаевск.

Таблица 3

Целевые показатели реализации муниципальной программы «Развитие культуры МО город Алапаевск до 2020 года».

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Посещаемость муниципальных музеев МО город Алапаевск в расчете на 1000 жителей	0,16	0,17	0,18	0,18	0,19	0,19	0,20
Число посещений муниципальных библиотек	150,0	152,0	170,0	180,0	185,0	190,0	190,0
Посещаемость населением МО город Алапаевск мероприятий, проводимых культурно – досуговыми учреждениями	60	61	62	63	64	65	67
Посещаемость населением киносеансов, проводимых организациями, осуществляющими кинопоказ	26,7	27,0	27,3	27,6	28,0	28,5	29,0
Увеличение численности участников культурно – досуговых мероприятий	7,7	7,8	7,9	8,1	8,2	8,3	8,4
Доля детей, посещающих культурно-досуговые учреждения и творческие кружки на постоянной основе, от общего количества детей в возрасте до 18 лет	11,2	19,8	20,3	23,5	27,0	32,5	35,6
Количество экземпляров новых поступлений в фонды общедоступных муниципальных библиотек МО город Алапаевск в расчете на 1000 человек жителей	100	110	115	120	130	140	150
Количество реализованных выставочных музейных проектов	20	21	22	23	24	25	26
Доля муниципальных учреждений культуры, находящихся в удовлетворительном состоянии, в общем количестве таких учреждений	45	45	50	55	60	65	70

В соответствии с таблицей 3 мы видим, что наблюдается положительная тенденция посещаемости муниципальных музеев, библиотек города Алапаевск.

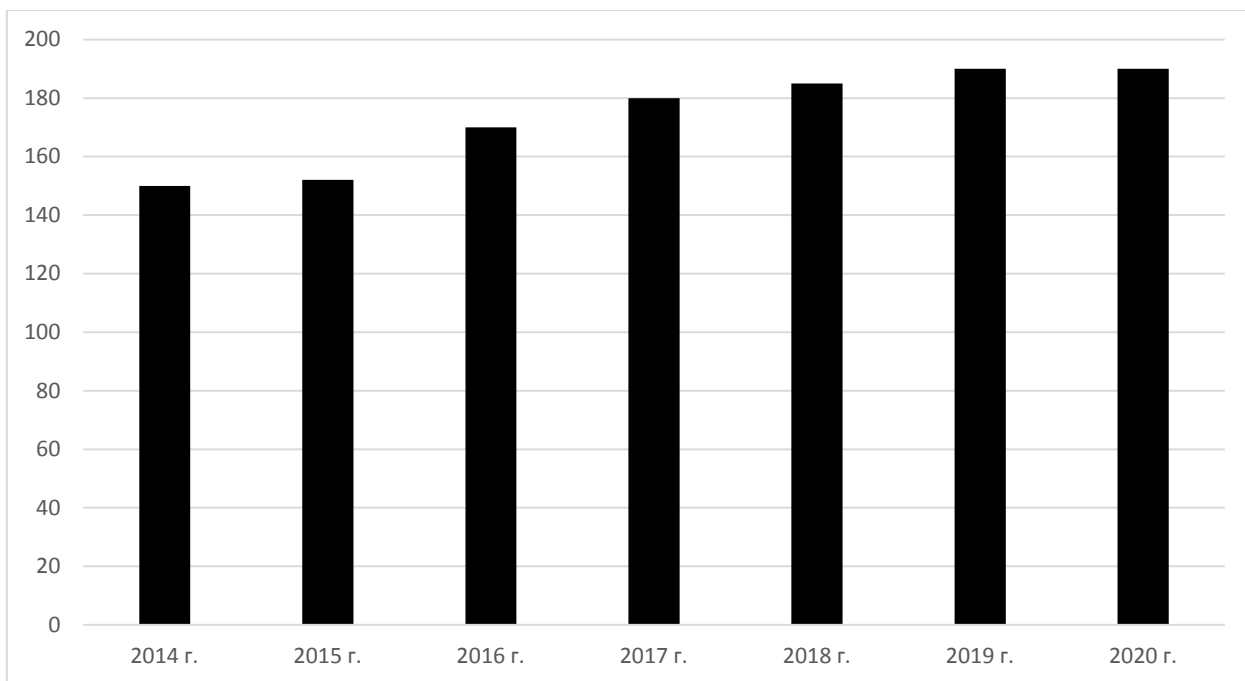


Рис. 1. Число посещений муниципальных библиотек

Расширяется и активно внедряются инновационные технологии в сфере культуры.

Таблица 4

Целевые показатели развития инновационной деятельности в сфере культуры и модернизация материально-технической базы муниципальных учреждений культуры

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Количество действующих виртуальных музеев	0	0	1	1	1	1	1
Доля музеев, которые имеют веб-сайт в сети Интернет, в общем количестве муниципальных музеев	0	30	30	60	100	100	100
Доля муниципальных библиотек, которые имеют веб-сайты в сети Интернет, через которые обеспечен доступ к имеющимся у них электронным каталогам и электронным фондам, от общего числа этих библиотек	40	50	60	70	70	80	80
Увеличение количества библиографических записей в сводном электронном каталоге библиотек (в сравнении с прошлым годом)	10,2	9,4	8,2	7,4	6,9	6,9	7,0
Доля электронных изданий в общем количестве поступлений в фонды муниципальных библиотек	0	0,05	0,07	1	1	1,2	1,2
Доля библиотечных фондов общедоступных библиотек, представленных в электронной форме, от общего объема библиотечных фондов	0,005	0,006	0,007	0,008	0,009	0,01	0,01
Доля муниципальных музеев (с филиалами), оснащенных современными системами и средствами обеспечения сохранности и безопасности фондов, людей и зданий, от их общего количества	0	25,0	50,0	50,0	60,0	70,0	80,0
Увеличение доли представленных (во всех формах) зрителю музейных предметов в общем количестве музейных предметов основного фонда	25,0	26,0	30,0	30,0	31,0	31,0	32,0

Одновременно со снижением доступности культурных форм досуга для граждан, происходит снижение уровня предоставляемых услуг, что обусловлено устареванием используемых технологий и форм культурно-досуговой работы, а также материально-технического оснащения муниципальных учреждений культуры. К примеру, во дворце культуры, в

клубах и детских школах искусств парк музыкальных инструментов изношен примерно на 50-60%. Также в обновлении нуждается специальное оборудование культурно-досуговых учреждений и книжные фонды общедоступных библиотек МО город Алапаевск.

Таблица 5

Целевые показатели создания условий для развития творческих способностей, нравственного воспитания и художественного образования детей и молодежи

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля выпускников детских школ искусств, поступивших на обучение в образовательные учреждения среднего профессионального образования в сфере культуры и искусства, от общего числа выпускников предыдущего года	27,0	28,0	15,8	16	16,2	16,5	16,8
Доля детских школ искусств, находящихся в удовлетворительном состоянии, в общем количестве таких учреждений	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Доля учеников детских школ искусств, привлекаемых к участию в творческих мероприятиях, от общего числа учеников детских школ искусств	24,0	25,0	25,0	26,0	26,0	27,0	27,0

В то же время, в МО город Алапаевск планируется ежегодное увеличение количества коллективов самодеятельного художественного творчества со званием «Народный коллектив любительского художественного творчества», и числа детей, которые регулярно посещают творческие кружки.

Именно поэтому создание условий для творческой самореализации населения – важная государственная задача, которая может решаться посредством оказания поддержки деятельности дворцов культуры, а также коллективов самодеятельного художественного творчества, которые работают на их базе, в т.ч. на конкурсной основе, что послужит дополнительным стимулом для повышения качества деятельности. В

муниципальной программе «Развитие культуры МО город Алапаевск до 2020 г.» (далее – муниципальная программа) предусматриваются такие мероприятия.

За последние годы в общедоступных библиотеках существенно активизировалась информатизация, что связано с осуществлением государственных задач, в т.ч. намеченных Указами Президента РФ, принятыми в мае 2011 г., которые направлены на развитие информационного общества, а также с развитием электронных библиотек, переходом на предоставление муниципальных и государственных услуг в электронном виде. На сегодняшний день порядка 60% библиотек имеют компьютерную технику, в 40,5% есть доступ к сети Интернет, и порядка 20% библиотек оснащены автоматизированными рабочими местами для пользователей, которые подключены к сети Интернет.

Однако, на сегодняшний день в МО город Алапаевск не в полном объеме выполнен пункт 2 Решения заседания при Президенте Российской Федерации по развитию информационного общества в Российской Федерации от 8 июля 2010 года (Перечень поручений Президента Российской Федерации от 24.08.2010 г. № Пр-2483) в части обеспечения оснащения муниципальных публичных библиотек компьютерной техникой и подключением к сети Интернет, в т. ч. для доступа к федеральному библиотечному ресурсу. Чтобы завершить работы по выполнению поручения Президента РФ с учетом имеющихся технических возможностей муниципальная программа предусматривает требуемые средства на период до 2020 г.

Главные направления развития музеев МО город Алапаевск были ранее определены в нескольких документах, в т.ч. в «Комплексной программе СЭР Муниципального образования город Алапаевск на 2011-2015 гг.». Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»

внес существенную конкретизацию в важнейшие направления развития музейного дела. В нем определены приоритеты развития музеев РФ до 2018 г., к которым относится: организация виртуальных музеев; обеспечение работы системы передвижных и обменных выставок; развитие экспозиционно-выставочной деятельности.

Однако, несмотря на заметное увеличение посещаемости музеев в МО город Алапаевск за последние годы, до сих пор остается проблема увеличения показателя их посещаемости.

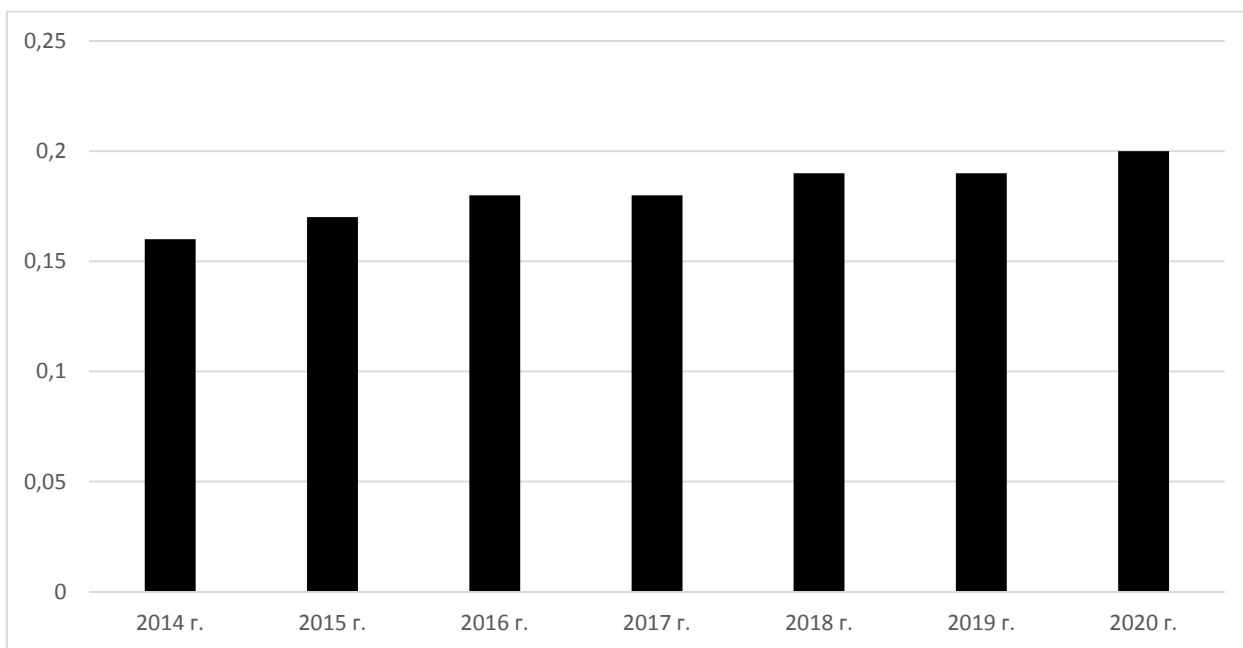


Рис. 2. Посещаемость муниципальных музеев МО город Алапаевск в расчете на 1000 жителей

Увеличение интереса граждан к музеям связано с развитием в них выставочной деятельности и применением современных информационно-телекоммуникационных технологий. Сегодня нужно уделять особое внимание организации и созданию передвижных музейных выставок.

В свете реализации Стратегии развития информационного общества в РФ (утвержденная Президентом Российской Федерации 07 февраля 2008 г. № Пр-212) и указов Президента РФ, принятых в мае 2012 г., актуальной становится музейная деятельность по составлению электронных каталогов

и оцифровке музейных объектов, а также демонстрация музейных экспонатов в сети Интернет.

Особо актуальными в плане развития инновационной деятельности в музейной сфере и реализации майских указов Президента РФ становится создание виртуальных проектов в музеях. В МО город Алапаевск в 2013 г. работал 1 виртуальный музей, к 2018 г. их число должно было составлять 14 единиц за счет финансового обеспечения этой деятельности в рамках осуществляемых мероприятий муниципальной программы, однако изменений в данном направлении не произошло.

В 2017 г. на государственном уровне большое внимание было обращено на проблемы детских школ искусств. Главный документ, который выводит работу с одаренными детьми на уровень государственной важности, – это Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, утвержденная 3 апреля 2012 г. Президентом РФ.

За 2014-2016 годы больше 600 учеников детских школ искусств МО город Алапаевск приняли участие в областных и региональных, а также всероссийских и международных конкурсах, фестивалях, олимпиадах, выставках (далее – конкурсы). Из 600 человек 179 участников стали лауреатами. Согласно указу Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (абзац 9, подпункт «н») к 2018 г. количество юных талантов, которые участвуют в различных творческих мероприятиях, должно быть увеличено до 8% от общего количества детей, что возможно при продолжении начатой работы.

В первой половине 2017 года средняя заработная плата работников культуры МО город Алапаевск составила 15 477 р., что ниже размера средней заработной платы работников культуры в среднем по всем

субъектам РФ и Свердловской области (26 965 тыс. рублей и 21 588 тыс. рублей соответственно).

Достигнутый на сегодняшний день уровень заработной платы работников отрасли культуры пока что не делает её привлекательной сферой профессиональной деятельности, особенно для молодых специалистов. Главной причиной уменьшения квалифицированных кадров и их отток в другие сферы деятельности является снижение престижа профессии. Достижение установленных значений целевых показателей повышения заработной платы работников культуры к 2020 году будет благоприятствовать существенному улучшению кадровой ситуации в отрасли культуры. Разработанная муниципальная программа предусматривает решение этой проблемы.

Наряду с этим, есть вероятность того, что при большей части первоочередных расходов будет происходить недостаточное финансирование деятельности учреждений культуры и их развития, а это может отрицательно повлиять на качество предоставляемых услуг гражданам. Несоответствие уровня оказываемых гражданам услуг учреждениями культуры и искусства с точки зрения современных требований, которые предъявляются к зрелищности, надежности, мобильности, технической оснащенности, комфорту и безопасности может ослабить позиции учреждений культуры на фоне стремительно увеличивающейся конкуренции со стороны видео-, теле- и Интернет-продуктов.

В современных экономических условиях муниципальные учреждения культуры и органы управления отраслью нуждаются в серьезной перестройке их деятельности и социально-экономического поведения: освоении технологий социального продвижения продукта, оптимизации затрат, новых форм взаимодействия со зрителями,

привлечения внебюджетных средств, фандрайзинг, внедрении более эффективных форм управления.

Чтобы принимать необходимые управленческие решения, нужно регулярно проводить мониторинги качества оказываемых услуг гражданам в сфере культуры. Разработанная муниципальная программа предусматривает проведение таких мероприятий.

Согласно Постановлению Администрации Муниципального образования город Алапаевск от 13.02.2014 г. №212-П «О внесении изменений в муниципальные программы социально-экономического развития Муниципального образования город Алапаевск до 2020 г.», для приведения муниципальной программы «Развитие культуры в Муниципальном образовании город Алапаевск до 2020 г.», которая была утверждена постановлением Администрации Муниципального образования город Алапаевск от 23.10.2013 года № 2104, согласно бюджету Муниципального образования город Алапаевск на 2014 г. и плановый период 2015–2016 гг., утвержденным решением Думы Муниципального образования город Алапаевск 19 декабря 2013 г. № 76-НПА, Администрация Муниципального образования город Алапаевск было постановлено – утвердить муниципальную программу «Развитие культуры в Муниципальном образовании город Алапаевск до 2020 г.» в новой редакции, а также признать утратившим силу п.1.2. постановления Администрации Муниципального образования город Алапаевск от 23.10.2013г. № 2104 «Об утверждении муниципальных программ социально-экономического развития Муниципального образования город Алапаевск до 2020 г.».

Целью данной муниципальной программы является духовно-нравственное развитие и реализация человеческого потенциала в условиях перехода к инновационному типу развития общества и экономики МО город Алапаевск.

Задачи муниципальной программы:

- 1) повысить качество и доступность услуг, которые предоставляются гражданам в сфере культуры;
- 2) создать условия для развития и сохранения творческого и кадрового потенциала сферы культуры;
- 3) развивать инновационную деятельность в сфере культуры, а также модернизировать материально-техническую базу муниципальных учреждений культуры;
- 4) создать условия для развития творческих способностей, нравственного воспитания и художественного образования молодежи и детей;
- 5) создать материально-технические условия, чтобы обеспечить деятельность муниципальных учреждений культуры и дополнительного образования.

Мероприятия, которые запланированы муниципальной программой, ориентированы на снижение действия и/или преодоление ряда внутренних и внешних факторов, мешающих развитию сферы культуры в МО город Алапаевск.

К внутренним факторам, мешающим развитию сферы культуры, относятся:

- 1) замкнутость, изолированность инфраструктуры сферы культуры, которая имеет материально и морально устаревшие элементы, нуждается в актуализации и обновлении собственных ресурсов, а также открытости к созданию новых внутриведомственных отношений, связей на уровне всех субъектов российской и региональной культурной политики;
- 2) слабые внутриведомственные связи между субъектами культурной деятельности;
- 3) малоэффективная деятельность ряда организаций культуры, отсутствие у большинства субъектов культурной деятельности стратегий

социального продвижения своего культурного продукта, становления положительного имиджа учреждений культуры и отрасли;

4) слабость материально-технической базы учреждений культуры;

5) низкий уровень интеграции учреждений культуры в областные туристические проекты, туристические продукты и маршруты;

6) непрестижность культурной сферы в целом, а также отдельных профессий работников культуры и учреждений у части населения области;

7) недостаточный уровень заработной платы работников культуры и их низкая социальная защищенность, что приводит к уменьшению престижа творческих профессий, а также оттоку высокопрофессиональных кадров из региона.

К внешним факторам, мешающим развитию сферы культуры, относятся:

1) малоразвитость негосударственного сектора сферы культуры;

2) неразвитость культурных потребностей части населения;

3) отсутствие стабильного интереса у представителей бизнеса к развитию сферы культуры, финансовому участию и реализации отдельных культурных проектов;

4) нехватка единого информационного пространства, которое объединяет всю сферу культуры области.

Наличие слабых сторон и реальных угроз развития культуры, которые стоят перед культурой МО город Алапаевск нужно принимать во внимание при определении принципов, задач, целей, ориентиров и направлений культурной деятельности на длительный период. В связи с многообразием и тесной связью отдельных направлений культурной деятельности, необходимо тесное взаимодействие общественных объединений, органов государственной власти всех уровней и органов местного самоуправления, а также других субъектов культурной

деятельности, способное обеспечить использование программно-целевых методов решения задач, которые стоят перед отраслью. Муниципальная программа разработана для достижения данных целей.

Результатом реализации данной муниципальной программы должен являться переход к совершенно новому уровню функционирования отрасли культуры.

Реализация муниципальной программы предусматривает:

- кардинальное изменение подходов к предоставлению услуг и осуществлению работ в сфере культуры, укреплению кадрового потенциала, развитию инфраструктуры культурной отрасли;
- создание единого информационного и культурного пространства, а также развитие необходимой информационной инфраструктуры;
- способствование введению программно-целевых механизмов на городском уровне управления культурой;
- осуществление мер для развития межбюджетных отношений в решении стратегических задач развития сферы культуры;
- привлечение внебюджетных средств для создания культурных проектов, а также повышение роли государственно-общественного партнерства в развитии сферы культуры;
- укрепление позиций государства в сфере культуры, продвижение нравственных ценностей, а также лучших образцов искусства и культуры в культурном пространстве;
- повышение эффективности управления отраслью посредством совершенствования правовых и организационных механизмов, оптимизации деятельности организаций культуры;

– повышение доступности услуг сферы художественного образования, профессионального искусства, культурного досуга для широких слоев населения;

– обеспечение инновационного развития отрасли культуры.

При том, что выполняются плановые показатели и заметны высокие достижения отрасли в целом, есть несколько проблем, мешающих эффективному управлению в сфере культуры.

На сегодняшний день к наиболее значительным проблемам относится недостаточное финансирование отрасли. К числу проблем, которые требуют обязательного решения, входят:

1) состояние многих помещений и зданий учреждений культуры, которое не отвечает современным нормам;

2) нехватка помещений;

3) недостаточная модернизация материально-технической базы;

4) отсутствие организации доступной среды для маломобильных граждан.

Также следует уделить внимание экономической и общественной эффективности функционирования учреждений культуры, которая обусловлена, прежде всего, «стареющим» кадровым составом и нехваткой управленческих кадров, а также малоразвитостью «обратной связи» с потребителями услуг, и недостаточной информированностью населения о деятельности в сфере культуры.

Дополнительный фактор, который влияет на экономическую и общественную эффективность функционирования учреждений культуры, – это малоразвитость «обратной связи» с потребителями услуг, и недостаточная информированность населения о деятельности в сфере культуры.

В настоящее время отдел культуры не имеет отдельного отраслевого информационного ресурса, а это существенно затрудняет информирование

граждан о грядущих мероприятиях, определение потребностей людей в услугах организаций культуры, проведение опросов независимой оценки качества предоставления услуг, привлечение спонсоров.

Информирование населения осуществляется посредством официального сайта Администрации города, сайтов подведомственных организаций, а также групп в разных социальных сетях. Данное положение не способно в полной мере отразить деятельность отдела культуры, тем самым лишая действующих инструментов становления городской культурной среды.

В целом в ходе анализа мы установили, что возможно использование недостаточного количества:

- 1) дифференцированных технологий, направленных на работу с отдельными категориями населения и различными возрастными группами;
- 2) технологий рекреативно-оздоровительной деятельности, ориентированных на оздоровление образа жизни людей и организацию игровой, развлекательной и физкультурно-оздоровительной деятельности;
- 3) социально-культурных проектных технологий: которые не ограничены системой заранее заданных жестких нормативных, экономических или чисто технических требований, в качестве инициаторов и реализаторов социально-культурных проектных технологий выступают не только специалисты, но и представители общественности, непрофессионалы, члены самых разных социально-возрастных групп: дети, молодежь, домохозяйки, студенты, пенсионеры.

Чтобы решить выявленные проблемы приоритетными направлениями деятельности в управлении сферой культуры становятся:

- 1) повышение внимания к интересам граждан при формировании и предоставлении услуг в сфере культуры;
- 2) повышение доступности культурных услуг для всех групп и категорий населения;

- 3) повышение престижа культурной деятельности и культуры;
- 4) развитие, сохранение уникальных ресурсов культуры г Алапаевск;
- 5) повышение эффективности управления процессами в сфере культуры.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию технологий управления социально-культурными проектами в г. Алапаевске

На основании изучения характера социально-культурных мероприятий г. Алапаевск нами были выявлены очевидные преимущества в использовании технологий управления проведения социально-культурных проектов, а также выявлены основные недостатки в использовании технологий подготовки и проведения данных мероприятий. К ним относятся недостаточное использование:

- 1) дифференцированных технологий, направленных на работу с отдельными категориями населения;
- 2) технологий рекреативно-оздоровительной деятельности, ориентированных на оздоровление образа жизни людей;
- 3) социально-культурных проектных технологий.

Каждая из данных групп технологий направлена на различные группы жителей г. Алапаевск. Особое внимание, на наш взгляд, заслуживает категория молодежи.

Внедрение инновационных технологий в сферу организации молодежного досуга становятся сегодня актуальными не просто как способ рекреации, а как насущная необходимость духовно-нравственного развития молодежи. То, что в сфере молодежного досуга произошли значительные перемены, не вызывает сомнения. Появляются новые формы досуговой деятельности, меняется характер и содержание форм,

существовавших ранее. Учитывая выявленные недостатки, можно предложить для этой категории использовать сразу 3 вида технологий.

Таблица 6

Рекомендации по решению выявленных недостатков

Проблема	Мероприятия	Ожидаемые результаты
Малое использование дифференцированных технологий	<p>а) Проведение интернет - диагностики потребностей населения области в социально-культурных потребностях.</p> <p>б) Формирование групп - потребителей социально-культурных услуг.</p> <p>в) Корректировка плана мероприятий Центра развития культуры г. Алапаевск</p> <p>г) Введение системы интернет – мониторинга по результатам проведения мероприятий</p>	<p>Учет потребностей, мотивов разных групп населения; повышение качества соц. – культурных программ; повышение заинтересованности участников программ. Оперативность в оценке результатов программ. Повышение эффективности проведения социально-культурных программ.</p>
Недостаток рекреативно-оздоровительной технологии	<p>а) Массовая театрализованная игра.</p> <p>б) Конкурсы-аукционы.</p> <p>в) Игровые тренинги.</p> <p>г) Спортивные соревнования.</p> <p>д) Программы оздоровления</p>	<p>Восстановление душевного и физического здоровья разных слоев населения</p>
Недостаток социально-культурных проектных технологий	<p>Проведение мероприятий по инициативе молодежи (с применением современных технологий, в том числе)</p>	<p>Молодежь - инициатор своих соц.-культурных проектов; Высокая мотивация на результат; Привлечение разных групп молодежи</p>

По первому блоку проблем предлагаем ввести: интернет - диагностику и интернет - мониторинг результатов применения различных технологий проведения социально - культурных программ. По второму блоку - необходимо более широко воспринимать термин «рекреация». Это не только активный спортивный отдых, это и работа по поддержанию душевного здоровья людей. Поэтому предлагаем использовать игровые формы работы, которые высвобождают негативную психологическую энергию. По третьему блоку проблем - предлагается ввести проектные технологии, которые предполагают, в данном случае, активное привлечение молодежи. Т.е. они сами становятся инициаторами проведения социально- культурных программ. Это повышает их заинтересованность, поскольку они сами же предлагают тематику, форматы проведения подобных программ.

Предлагаем для города Алапаевск предложить комплексную программу организации молодежного досуга «Молодежь нашего города».

Цели программы включают:

- * содействие нравственному, интеллектуальному и физическому развитию молодых граждан;
- * создание условий для участия молодых граждан в системе общественных отношений;
- * помощь молодым гражданам в решении социальных проблем;
- * профилактика негативных проявлений в молодежной среде;
- * воспитание молодых граждан в духе патриотизма, уважения к другим народам, к родному району.

Основные задачи программы - в оказании поддержки молодым гражданам:

- в сфере образования и профессиональной ориентации;
- в сфере здоровья, физической культуры и спорта; в сфере организованного досуга и отдыха;

в сфере труда и трудоустройства;
воспитание молодых граждан и профилактика негативных проявлений в молодежной среде;
содействие социальному, культурному, духовному и физическому развитию молодежи;
создание условий для включения молодежи в социально-экономическую, культурную и спортивную жизнь г. Алапаевск.

Наиболее активная возрастная группа - молодые люди от 12 до 25 лет - целевая аудитория программы. Исходя из большой разницы интересов этой аудитории, появляется необходимость в конкретизации целевой аудитории программы. Ею стали старшеклассники, учащиеся колледжей - молодежь от 15 до 18 лет.

Комплексная программа организации молодежного досуга «Молодежь города» включает в себя 5 основных направлений:

- * выявление, продвижение, поддержка активной и талантливой молодежи города Алапаевск;
- * формирование у молодежи потребности в здоровом образе жизни и популяризация занятий физической культурой и спортом;
- * профилактика асоциальности и девиантного поведения молодежи;
- * содействие экономической самостоятельности молодых граждан и реализация их трудовых прав и обязанностей;
- * формирование гражданско-патриотического сознания молодежи и развитие у молодежи высших духовных ценностей.

Эффективность реализации Программы будет оцениваться по показателям, характеризующим качество жизни молодых людей, их социальную интеграцию в общество. Поэтапное решение задач, поставленных в Программе, будет способствовать:

- созданию в молодежной среде условий, способствующих формированию у молодых людей гражданско-патриотической позиции,

воспитанию уважения к труду, истории, культуре, традициям, высшим духовным ценностям;

- снижению темпов неблагоприятного развития демографической ситуации в районе;

- развитию системы работы с молодыми людьми по месту жительства;

- увеличению количества молодых людей, вовлекаемых в организованные формы досуга в клубах (центрах);

- снижению уровня безработицы путем обеспечения временной и сезонной занятости молодежи, увеличению числа рабочих мест, повышению деловой активности молодежи;

- улучшению работы военно-патриотических клубов и объединений;

- развитию системы культурно - досуговых мероприятий для молодежи;

- отвлечению молодежи города от девиантных форм проведения досуга;

- повышению активности молодежи в получении профессионального образования и практических навыков;

- привлечению широких слоев молодежи к занятию физической культурой и спортом;

- сокращению уровня правонарушений и преступлений среди молодежи города Алапаевск.

Для эффективности реализации программы необходимо привлечение СМИ города Алапаевск и области.

Для этого важно заручиться поддержкой крупных организаций, возможно использование их рекламы взамен на спонсорскую поддержку во время проведения мероприятий.

Принципиальное отличие предлагаемой программы заключается:

* в новом подходе к организации культурно-досуговой деятельности молодежи;

* в выборе форм культурно-досуговой деятельности молодежи, исходя из досуговых предпочтений молодых людей;

* в организации взаимодействия с другими организациями Алапаевска и области, отвечающих за культурно-досуговую деятельность молодежи.

В Комплексную программу организации молодежного досуга «Молодежь города» можно внести такие формы мероприятий, как конкурсные, спортивные, театрализованные, игровые программы, праздники, концерты, КВНы, дебаты, акции, турниры, флешмобы и др. В программе предусмотрено участие молодых людей в районных и областных мероприятиях.

Реализация программы предусматривает ряд принципиальных условий:

* финансирование комплексной программы «Молодежь города» в полном объеме;

* стимулирование сотрудников, ответственных за реализацию программы;

* улучшение материально-технической базы «Объединения центров развития искусства, народной культуры и туризма».

Таким образом, Комплексная программа организации молодежного досуга «Молодежь нашего города» может быть применена в практической деятельности культурно-досугового «Объединения центров развития искусства, народной культуры и туризма» с учетом всех рекомендаций.

Что касается оценки эффективности предлагаемых мероприятий, а также критериев оценки - можно отметить следующее.

Рост экономических показателей не является самоцелью для учреждений культуры. Существенная часть возложенных на них функций должна быть обеспечена стабильным бюджетным финансированием.

Задачи, в рамках данного направления:

-- создание условий для карьерного и профессионального роста в сфере культуры;

-- укрепление связей и расширение взаимодействия между организациями культуры и образовательными учреждениями, формирующими управленческие кадры для сферы культуры;

-- внедрение передового европейского и мирового опыта управления культурными процессами;

-- формирование современной системы повышения квалификации работников культуры;

-- повышение доходов учреждений культуры от предоставления платных и дополнительных услуг;

-- привлечение в сферу культуры негосударственных источников финансирования: средств инвесторов, предпринимателей, благотворительных фондов и физических лиц.

Одним из средств, повышающих эффективность предоставления культурных услуг, позволяющих спрогнозировать ожидаемые и оценить достигнутые результаты, является внедрение на всех уровнях системы показателей эффективности.

Предлагается использовать следующие показатели эффективности развития деятельности в сфере культуры:

а) востребованность;

б) доступность;

в) статусность;

г) динамизм;

д) устойчивость;

е) эффективность.

В качестве измеряемых показателей социальной эффективности учреждений культуры Алапаевска представляется возможным использовать выводы по результатам исследований (предложения):

- 1) Изменение числа посетителей, участников по сравнению с прошлым годом в сторону увеличения;
- 2) Охват населения услугами учреждения, % участников, посетителей от общей численности жителей обслуживаемой территории;
- 3) Коэффициент пополнения услуг, обновления репертуара;
- 4) Число организационно-творческих мероприятий в год (выставки, лекции, экскурсии, тематические вечера) и их средняя посещаемость;
- 5) Доля мероприятий, рассчитанных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: детей, подростков, пенсионеров, в % от общего числа проводимых мероприятий.

Для оценки социальной эффективности конкретного мероприятия нужно выяснить на стадии планирования и по завершении мероприятия:

- насколько мероприятие считалось необходимым и что оказалось после его проведения;
- кому оно было адресовано, было ли оно на самом деле полезно (для кого именно?), как повлияло на процессы, происходящие в более широком социокультурном контексте;
- как устроители предполагали привлечь участников и в какой степени мероприятие стало привлекательным, т. е. вызвало массовый интерес, отклик, объединило людей для дальнейших действий в сфере чтения и т.д.

Показатели деятельности должны иметь числовое выражение и обосновываться как стратегическими целями, так и тактическими задачами, вытекающих из долгосрочных комплексных и целевых

программ, а также выражаться через достижение экономических и социальных результатов:

Из экономических критериев должно следовать - сколько услуг предоставлено на рубль затрат;

Из социальных критериев должна быть очевидна общественная значимость услуг (например, динамика спроса, а также их доступность).

Сверстка частных показателей с учетом прогнозного действия факторов внешней и внутренней среды по степени их влияния будет представлять собой «идеальную» модель развития. Таким образом, системный подход к организации деятельности учреждения и разноаспектный мониторинг результатов работы обеспечивают функционирование организаций культуры в соответствии с требованиями современности.

Выводы по главе 2

В практической части исследования мы реализовали следующие задачи:

Провели анализ организации управления в сфере культуры в муниципальном образовании город Алапаевск. Органом местного самоуправления, уполномоченным в сфере культуры, является Управление культуры, это отраслевой исполнительный орган местного самоуправления, наделенный собственными полномочиями по решению вопросов местного значения муниципального образования город Алапаевск. Сфера культура МО город Алапаевск представляет собой обширную многопрофильную сеть организаций культуры разных форм собственности по разным видам культурной деятельности: изобразительное, музыкальное искусство, библиотечное и музейное дело, кинематография, культурно-досуговая деятельность, а также традиционная народная культура.

Проанализировали технологии управления социально-культурными проектами в муниципальном образовании город Алапаевск. В течении последних десяти лет сеть муниципальных учреждений культуры не уменьшалась. Однако материальная база и состояние зданий муниципальных учреждений культуры пребывают в неудовлетворительном положении. Одновременно со снижением доступности культурных форм досуга для граждан, происходит снижение уровня предоставляемых услуг, что обусловлено устареванием используемых технологий и форм культурно-досуговой работы, а также материально-технического оснащения муниципальных учреждений культуры.

В современных экономических условиях муниципальные учреждения культуры и органы управления отраслью нуждаются в

серьезной перестройке их деятельности и социально-экономического поведения: освоении технологий социального продвижения продукта, оптимизации затрат, новых форм взаимодействия со зрителями, привлечения внебюджетных средств, фандрайзинг, внедрении более эффективных форм управления.

На основании анализа разработаны рекомендации по использованию дифференцированный, проектных технологий в социально - культурных проектах г. Алапаевск.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы нами была поставлена цель исследования - разработать рекомендации по совершенствованию современных технологий управления социально-культурными проектами в г.Алапаевске.

Для достижения поставленной цели мы поэтапно реализовали все теоретические и практические задачи исследования: проанализировали технологии управления социально-культурными проектами: сущность и основные характеристики социально-культурных проектов, изучили и охарактеризовали деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры, рассмотрели актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере, провели анализ организации управления в сфере культуры в муниципальном образовании город Алапаевск, проанализировали технологии управления социально-культурными проектами в муниципальном образовании город Алапаевск, разработали рекомендации по совершенствованию и использованию современных технологий управления социально-культурными проектами в г. Алапаевске.

В ходе теоретического анализа литературы мы установили, что социокультурное проектирование - это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Особую роль в государственном управлении в сфере культуры и проведении культурной политики играет аспект управления, поскольку именно на государственном уровне сосредоточена основная информация о

культурных потребностях местного населения. Итак, муниципальная составляющая управленческой стратегии в сфере культуры обуславливает необходимость дифференцированного подхода к разработке соответствующих механизмов с учетом территориальных различий.

Управление проектами является сформировавшейся профессиональной и научно-практической сферой со сложившимися концепциями, теорией, методологией, развитыми технологиями, признанными международными и национальными стандартами и другими нормативно-методическими документами.

Органом местного самоуправления, уполномоченным в сфере культуры, является Управление культуры, это отраслевой исполнительный орган местного самоуправления, наделенный собственными полномочиями по решению вопросов местного значения муниципального образования город Алапаевск. Сфера культура МО город Алапаевск представляет собой обширную многопрофильную сеть организаций культуры разных форм собственности по разным видам культурной деятельности: изобразительное, музыкальное искусство, библиотечное и музейное дело, кинематография, культурно-досуговая деятельность, а также традиционная народная культура.

В течении последних десяти лет сеть муниципальных учреждений культуры не уменьшалась. Однако материальная база и состояние зданий муниципальных учреждений культуры пребывают в неудовлетворительном положении. Одновременно со снижением доступности культурных форм досуга для граждан, происходит снижение уровня предоставляемых услуг, что обусловлено устареванием используемых технологий и форм культурно-досуговой работы, а также материально-технического оснащения муниципальных учреждений культуры.

В современных экономических условиях муниципальные учреждения культуры и органы управления отраслью нуждаются в серьезной перестройке их деятельности и социально-экономического поведения: освоении технологий социального продвижения продукта, оптимизации затрат, новых форм взаимодействия со зрителями, привлечения внебюджетных средств, фандрайзинг, внедрении более эффективных форм управления.

В связи с этим нами были разработаны рекомендации по совершенствованию и использованию современных технологий управления социально-культурными проектами в г. Алапаевске.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аношкин, П.А. Пространственная модель современного города [Текст] / П.А. Аношкин // Проблемы современной экономики. – 2011. – №. 4.
2. Барсуков, Д.П. Инновационные проекты и рыночные условия их реализации [Текст] / Д.П. Барсуков // Журнал правовых и экономических исследований. 2009. № 4. С. 9–12.
3. Безрукова, О.Н., Самойлова В.А. Семейная политика на муниципальном уровне [Текст] / О.Н. Безрукова, В.А. Самойлова // Власть. – 2013. – №. 11.
4. Бутова, Т.В. Организация взаимодействия властных структур и бизнеса на муниципальном уровне [Текст] / Т.В. Бутова // Муниципальная академия. – 2015. – №. 1. – С. 24.
5. Виноградова, И.Ю., Давыдова Н.Н. Разработка модели организации социально-педагогической поддержки профессиональной инициативы педагога в новых экономических условиях [Текст] / И.Ю. Виноградова, Н.Н. Давыдова // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2012. – №. 2.
6. Герасимова, И.А. Роль личностно-ориентированного подхода в выборе форм досуга молодежью [Текст] / И.А. Герасимова // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. – 2014. – №. 4 (15).
7. Евменов, А.Д., Булочников, П.А. Управление качеством процессов функционирования организаций как резерв повышения конкурентоспособности [Текст] / А.Д. Евменов, П.А. Булочников // Петербургский экономический журнал. 2016. № 3. С. 40–48.

8. Евменов, А.Д., Данилов, П.В. Проблемы и перспективы инновационного развития сферы культуры [Текст] / А.Д. Евменов // Экономика качества. 2013. № 4. С. 59–63.
9. Ишмухаметов, Н.С. Роль государства в формировании условий устойчивого развития человеческого капитала [Текст] / Н.С. Ишмухаметов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – №. 28.
10. Каспржак, А.Г., Фруммин, И.Д. Развитие сферы образования и социализации в Российской Федерации в среднесрочной перспективе [Текст] / А.Г. Каспаржак, И.Д. Фруммин // Вопросы образования. – 2012. – №. 1. – С. 6-58.
11. Колосова, О.Ю. Социально-культурные институты: сущность и типология [Текст] / О.Ю. Колосова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro, 2014. – №. 28.
12. Кудрина, Е.Л., Юдина, А.И., Мухамедиева, С.А. Социально-культурные технологии туристской деятельности: проектный подход [Текст] / Е.Л. Кудрина, А.И. Юдина, С.А. Мухамедиева // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2015. – №. 31.
13. Кузнецова, Е.С. Трансдисциплинарные гуманитарные социально-культурные и образовательные проекты Кузбасса [Текст] / Е.С. Кузнецова // Глобальный научный потенциал. – 2012. – №. 9. – С. 18.
14. Кузнецова, Е.С. Трансдисциплинарные гуманитарные социально-культурные и образовательные проекты Кузбасса [Текст] / Е.С. Кузнецова // Глобальный научный потенциал. – 2012. – №. 9. – С. 18.
15. Лопатина, Я.В. Социальная политика органов местного самоуправления [Текст] / Я.В. Лопатина // Человеческий капитал. – 2012. – №. 5. – С. 114-118.

16. Макарова, Т.В., Кошелев, А.А., Козырева, О.А. Культура самостоятельной работы обучающегося: типология, модель формирования [Текст] / Т.В. Макарова, А.А. Кошелев, О.А. Козырева // Омский научный вестник. – 2014. – №. 3 (129).

17. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами. / [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 15.01.2018).

18. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения [Текст] / А.Н. Павлов. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

19. Паршикова, Н.В., Изаак, С.И. Разработка стратегического прогноза развития физической культуры и массового спорта на период до 2030 года [Текст] / Н.В. Паршикова, С.И. Изаак // Человеческий капитал. – 2016. – №. 4. – С. 10-12.

20. Поташник, М.М., Соложнин, А.В. Управление образованием на муниципальном уровне //методическое пособие [Текст] / М.М Поташник. Изд-во: Педагогическое общество России. – 2012.

21. Путин В.В. Россия сосредотачивается-вызовы, на которые мы должны ответить [Текст] / В.В. Путин // Известия. – 2012. – Т. 16. – №. 01.

22. Рубинштейн, А.Я. и др. От теории к практике экономического регулирования: десять тезисов к проекту Закона о культуре [Текст] / А.Я. Рубинштейн // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2014. – №. 4. – С. 24.

23. Саак, А.Э., Жертовская, Е.В. Управление развитием туристского комплекса муниципального образования (учебное пособие) [Текст] / А.Э. Саак, Е.В. Жертовская // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. – №. 9. – С. 56-58.

24. Сачук, Т.В. Особенности территориального маркетинга на муниципальном уровне [Текст] / Т.В. Сачук // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. – 2013. – №. 5.

25. Смирнова, О.П. Системы управления проектами как фактор конкурентоспособности в строительной отрасли (на примере строительных предприятий) / [Текст] / О.П. Смирнова // Повышение производительности труда как ключевое направление региональной промышленной политики и основа неоиндустриального подъема инновационной конкурентоспособности корпораций: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пермь, ПГНИУ, 3 дек. 2015 г.). Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2015.

26. Сорвина, Т.А., Чеснова, О.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.

27. Фирсова, А.В. Литературный туризм как продукт культурного картирования [Текст] / А.В. Фирсова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». – 2012. – №. 2.

28. Фирсова, А.В. Литературный туризм как продукт культурного картирования [Текст] / А.В. Фирсова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». – 2012. – №. 2.

29. Хромин, Е.В., Колычев, А.В., Радостев, Н.Г. Интеграция основного и дополнительного физкультурного образования как основа развития массовой физической культуры и детско-юношеского спорта на муниципальном уровне [Текст] / Е.В. Хромин, А.В. Колычев, Н.Г. Радостев // Теория и практика физической культуры. – 2013. – №. 12. – С. 3-8.

30. Enikeeva L.A., Sorvina T. A., Torosyan E. K. Customer involvement in emerging and developed markets as a marketing innovations [Текст] // International Business Management. 2016. Т. 10. № 18. С. 4324–4331.

31. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing. [Электронный ресурс] Режим доступа / URL: <http://www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/bal.PDF> (дата обращения: 15.02.2018).