

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Магистерская диссертация**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
3 курса группы 05001566  
Капустиной Надежды Николаевны**

Научный руководитель  
к.с.н., доцент  
Реутов Е.В.

Рецензент  
зам. начальника Управления  
культуры администрации  
Белгородского района  
Белгородской области  
Лукашюс Е.Ю.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	13
РАЗДЕЛ II ПРАКТИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В БЕЛГОРОДСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	30
РАЗДЕЛ III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В БЕЛГОРОДСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Культурная среда представляет собой весьма динамичное образование, которое меняется одновременно с общественным сознанием общества. Культура прошлого разительно отличается от культуры настоящего. Главной задачей органов местного самоуправления в сфере культуры является создание благоприятной культурной среды, которая необходима для воспитания и развития полноценной личности, формирования у жителей муниципалитетов позитивных ценностных установок.

В настоящее время эффективным механизмом сохранения и инновационного развития культурной среды является проектное управление. Внедрение проектной деятельности в сферу культуры обусловлено рядом причин, связанных с повышением роли культуры в социально-экономических преобразованиях, переосмыслением культурной политики, ее приоритетов и средств их достижения. Под проектной деятельностью в сфере культуры понимается организационно-управленческая активность субъектов культурной политики, направленная на разработку комплекса мероприятий, способствующих эффективному решению актуальных проблем культуры в условиях определенных временных рамок. Будучи способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры, средством взаимодействия органов власти, общественности и социальных партнеров, проектная деятельность является специфической формой регулирования социокультурных процессов.

Однако, в настоящее время, в ряде муниципальных образований недостаточно развита практика управления проектами, отсутствуют необходимые компетентностные, технологические, кадровые, нормативные ресурсы, что вызывает определенные трудности во внедрении процесса проектирования в деятельность органов местного самоуправления в сфере

культуры. Данные трудности необходимо преодолевать, так как проект выступает эффективной современной моделью управления в сфере культуры.

Несмотря на то, что за последние пять лет на территории Белгородской области реализовано достаточно много проектов в сфере культуры, проектное управление требует совершенствования в части создания эффективных технологий разработки, реализации и мониторинга проектов.

Таким образом, актуальность темы определяется необходимостью преобразования культурной среды, а также совершенствования проектной деятельности в сфере культуры Белгородского района Белгородской области.

**Степень изученности темы.** Теоретическое обоснование феномен культурной среды получил в работах А.А. Аронова, Н.В. Кротова, С.И. Носова<sup>1</sup>.

Такие авторы, как С.А. Волгин, В.К. Егоров, Н.А. Кудрина, Н.А. Леванькова, А.Б. Росляков в своих работах рассматривали место культурной среды в системе общественных отношений<sup>2</sup>.

Вопросы проектирования культурной сферы отражены в работах С.А. Астафьевой, О.Н. Бызова, С.А. Войтовой. Г.В. Чаплиной, П.Р. Шмякина<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Аронов А.А. Социально-культурное проектирование среды: проблемы и перспективы // Вестник МГУКИ. 2017. № 3; Кротова Н.В. Культурологический аспект интеллектуального человеческого капитала сферы культуры // Культура: управление, экономика, право. 2015. № 4; Носов С.И. Права граждан в области культуры // Культура: управление, экономика, право. 2015. № 2.

<sup>2</sup> Волгин Н.А., Егоров В.К. Социальная политика в муниципальных образованиях. М., 2013; Кудрина С.А. Ценностные приоритеты и их онтологические основания // Социологические исследования. 2013. №1; Леванькова Н.А. Роль муниципального социально-культурного учреждения в формировании культуры семьи // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. 2015. № 3 (20); Росляков А.Б. Проблемы социологии культуры на конференции в Глазго // Социологические исследования. 2014. № 2.

<sup>3</sup> Астафьева О.Н. Проектирование культурного пространства. М., 2013; Бызов Л.Г. Проблемы социокультурного проектирования // Мир России. 2014. № 1; Войтова С.А. Роль проектирования в создании благоприятной культурной среды: автореф. дис. ... д-ра филос. наук. СПб., 2014; Чаплина Г.В. Культурное пространство человека в современном мире // Социально-политический журнал. 2015. № 4; Шмякин П.Р. Культура как объект социального прогнозирования // Социологические исследования. 2016. № 3.

На муниципальном уровне проблемы формирования культурной среды и ее проектирования изучила Н. Андросова, обратив особое внимание на развитие социально-культурных кластеров муниципальных образований Белгородской области, а также Е.А. Белецкая и Н.В. Таволжанская, которые уделили внимание социально-культурному кластеру как фактору повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области<sup>1</sup>.

Вместе с тем, практическая деятельность по созданию социально-культурной среды в муниципальных образованиях изучена недостаточно, что и определяет актуальность магистерской диссертации.

**Проблемой исследования** выступает противоречие между необходимостью формирования благоприятных условий для развития культурной сферы муниципального образования и недостаточной разработанностью технологий и методов проектирования культурной среды на муниципальном уровне.

Вышеизложенное позволяет сформулировать **основную гипотезу исследования**, которая заключается в том, что недостаточно эффективное проектирование культурной среды в Белгородском районе Белгородской области обусловлено, прежде всего, несовершенством механизмов управления данным процессом, а также недостаточно квалифицированными кадрами, отвечающими за реализацию проектного управления в сфере культуры.

**Цель исследования** – обосновать основные методы совершенствования процесса проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области.

Достижение поставленной цели требует решения следующих **задач**:

1) изучить теоретические основы проектирования культурной среды в муниципальном образовании;

---

<sup>1</sup> Андросова Н. Социально-культурные кластеры муниципальных образований Белгородской области: опыт инноваций. URL: <http://bgcnt.ru/model-house-of-culture/socio-cultural-cluster.html> (дата обращения: 10.11.2017); Белецкая Е.А., Таволжанская Н.В. Социально-культурный кластер как фактор повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 28.

2) проанализировать практику проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области;

3) обосновать направления совершенствования процесса проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области.

**Объектом исследования** является проектное управление культурным развитием муниципального образования.

**Предметом исследования** выступают методы проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой диссертационного исследования** являются системный, структурно-функциональный, исторический подходы к исследованию развития культурной среды муниципального образования. Работа опирается на концепции отечественных и зарубежных ученых в исследуемой области (А.Г. Горовой, Т.М. Джафарли, О.Б. Ершова, А.А. Жаркова, А.В. Крючков, Е.В. Матвеева, И.Г. Разуваев, А. Флиер, М.В. Черняк)<sup>1</sup>.

При подготовке и проведении исследования использовались общенаучные методы: анализ, синтез, структуризация, обобщение. Кроме того, были использованы методы эмпирического исследования: анализ

---

<sup>1</sup> Горовой А.Г. Теория, методика и организация социально-культурной деятельности: дис. ...канд. социол. наук: 22.09.10. М., 2014; Джафарли Т.М. Активная жизненная позиция и духовное развитие личности // Вопросы философии. 2015. № 6; Ершова О.Б. Социально-культурная среда как фактор формирования ценностных ориентаций // Социологические исследования. 2017. № 4; Жаркова А.А. Парадигмальный подход к развитию личности – основа современной теории социально-культурной деятельности. М., 2016; Крючков А.В. Социально-культурная среда как фактор формирования ценностных ориентаций населения муниципального образования // Социологические исследования. 2016. № 6; Матвеева Е.В. Современные технологии по сохранению и развитию социально-культурных традиций // Проблемы социально-гуманитарного знания. 2016. № 3 (90); Разуваев И.Г. Перспективы применения кластерного подхода к развитию социально-культурной сферы на современном этапе // Креативная экономика и социальные инновации. 2014. № 1; Флиер А.Я. Культурная среда и ее социальные черты // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2013. № 2; Черняк М.В. Организация взаимодействия культурно-досуговых учреждений и средств массовой информации в формировании этнической толерантности в городской среде // Социологические исследования. 2017. № 7.

документов, нормативно-правовых источников и статистических данных, анкетирование.

**Эмпирическую базу** исследования составляют нормативно-правовые акты регионального и муниципального уровня, регулирующие развитие сферы культуры<sup>1</sup>. Кроме этого, в исследовании были применены

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации: от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 21 июля 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398; Основы законодательства Российской Федерации о культуре: федер. закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1, (с изменениями от 29 июля 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О библиотечном деле: федер. закон от 29 декабря 1994 г. № 78-ФЗ, (с изменениями от 3 октября 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации: федер. закон от 25 июня 2002 г. № 73-ФЗ, с изменениями от 29 декабря 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»; О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» : постановление Правительства РФ от 3 марта 2012 г. № 186, (с изменениями от 28 июля 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»: распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2606-р, с изменениями от 28 апреля 2015 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»; Концепция кластерной политики в Российской Федерации. URL: [http://www.poria.ru/files/konc\\_klastern\\_259\\_10.doc](http://www.poria.ru/files/konc_klastern_259_10.doc) (дата обращения: 10.11.2017); Об утверждении программы улучшения качества жизни населения Белгородской области: Закон Белгородской области от 2 апреля 2003 г. № 74 // Белгородские известия. – 2003. – 25 апреля; Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области: Закон Белгородской области от 13 ноября 2003 г. № 97, (с изменениями от 29 февраля 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О библиотечном деле в Белгородской области : Закон Белгородской области от 9 ноября 2011 г. № 81, (с изменениями от 2 ноября 2015 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп, (с изменениями от 25 апреля 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп, (с изменениями от 25 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 24 декабря 2013 г. № 563-пп, (с изменениями от 26 декабря 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)»:

статистические данные, характеризующие процесс проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области<sup>1</sup>; отчеты Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, учреждений культуры о проведении мероприятий, направленных на улучшение культурной среды района<sup>2</sup>; результаты авторского

---

Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп, (с изменениями от 5 сентября 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014 - 2020 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп, с изменениями от 7 августа 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс»; О создании модельных учреждений культуры клубного типа в области : Постановление Губернатора Белгородской области от 29 декабря 2006 г. № 178, (с изменениями от 5 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении форм документов по управлению проектами: Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136, с изменениями от 25 ноября 2014 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.- правовой системы «Кодекс»; О внесении изменений в распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области: Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс»; Об утверждении административного регламента по предоставлению муниципальной услуги «Предоставление дополнительного образования по программам музыкальной и художественно-эстетической направленности муниципальными бюджетными образовательными учреждениями дополнительного образования детей муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»: Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 14 октября 2014 г. № 138. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/10/138-п.pdf> (дата обращения: 10.11.2017); Об утверждении муниципальной программы Белгородского района «Развитие культуры и художественного творчества Белгородского района на 2014 — 2020 годы»: Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 25 декабря 2013 г. № 209. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/05/209.pdf> (дата обращения: 15.11.2017); О ликвидации муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Веселолопанская детская школа искусств Белгородского района Белгородской области»: Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 20 мая 2016 г. № 658. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2016/06/658-расп.pdf> (дата обращения: 15.11.2017); О порядке подтверждения статуса «Модельный Дом культуры»: Приказ Управления культуры Белгородской области от 10 июня 2013 г. № 236, с изменениями от 12 апреля 2016 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ. - правовой системы «Гарант».

<sup>1</sup> Статистическая информация социально-культурных показателей Белгородского района Белгородской области. URL: <http://belrn.ru/statistika-belgorodskogo-rajjona/> (дата обращения: 17.11.2017).

<sup>2</sup> Отчет о проведении праздника «Детство - веселая пора» за 2016 год / Управление культуры Белгородского района Белгородской области. 2016 год. С. 12-19; Отчет о



социологического исследования, которое было проведено в сентябре-ноябре 2017 года. Было опрошено 100 жителей Белгородского района Белгородской области на предмет их удовлетворения состоянием культурной среды и ее преобразованием; 20 экспертов в области развития культурной среды Белгородского района Белгородской области посредством проектного управления.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в выявлении основных факторов результативности проектирования культурной среды муниципального образования. К ним относятся: максимальное снижение уровня бюрократизации проектного управления сферой культуры; наличие в системе управления культурным развитием специализированной управленческой структуры, наделенной проектно-технологическим функционалом; стимулирование практик общественного участия (от информирования до включения в проектную деятельность); формирование системы общественной экспертизы для выявления актуальных проблем социокультурного развития и опережающей оценки формирующихся тенденций.

В результате исследования практики проектирования культурной среды Белгородского района Белгородской области предложен проект, направленный на преобразование культурной среды муниципального образования.

#### **Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Культурная среда муниципального образования отражает уровень жизни населения, выражающийся в удовлетворении духовных потребностей человека, в предоставлении досуговых услуг, а также формировании

---

проведении творческого литературного вечера под Дубом за 2016 год / Управление культуры Белгородского района Белгородской области. 2016 год. С. 3-9; Информационно-аналитический отчет автономного учреждения культуры «Майский Дворец культуры» за 2016 год / АУК «Майский Дворец культуры». 2016 год. С. 3-52; Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год / Управление культуры Белгородского района Белгородской области. 2016 год. С. 3-36.

сознания населения в сторону адекватного восприятия жизненных ценностей. В связи с этим сохранение и преумножение объектов культурного наследия является важнейшей задачей как муниципального образования, так и государства в целом. Наиболее эффективным способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры, средством взаимодействия с органами власти, общественностью и партнерами является проектная деятельность, так как она позволяет разрабатывать и осуществлять инновационные решения, реализовывать различные творческие идеи, обеспечивающие развитие культурной среды муниципального образования.

2. Проектное управление культурной сферой в Белгородском районе Белгородской области организовано недостаточно эффективно, что определяется недостаточной профессиональной квалификацией кадров, непосредственно работающих с проектом; бюрократизацией процесса, выражающейся в усложненном документообороте, что также мешает концентрироваться на самом проекте; в отсутствии механизма экспертной оценки состояния культурной среды.

3. Совершенствование проектной деятельности органов местного самоуправления по оказанию культурных услуг населению требует налаживания эффективного проектного управления. Это предполагает переквалификацию ответственных кадров за работу с проектом; унифицирование требований для разработки проектной документации; снижение уровня бюрократизации проектного управления сферой культуры; создание обособленного отдела, который специализировался бы непосредственно на проектировании культурной среды муниципального образования; своевременное стимулирование участников проектной деятельности; актуализация данных на официальных сайтах местных органов власти о ведении проектной деятельности; привлечение экспертов для выявления действительных проблем в сфере культуры.

Способствовать совершенствованию процесса проектного управления культурной сферой Белгородского района может реализация проекта

«Культурная онлайн-экспертиза». Целью его является создание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза», необходимая для инновационного развития культурной среды Белгородского района посредством проектного управления.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что его результаты могут быть использованы при разработке концепций, проектов, программ развития культурной сферы Белгородского района Белгородской области.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Роль социально-культурной среды в развитии муниципального образования» (г. Белгород, 2015); «Роль проектного управления в формировании благоприятной культурной среды муниципального образования» (г. Белгород, 2016); «Культурная среда муниципального образования: основные аспекты и проблемы» (г. Белгород, 2016); «Применение технологии проектирования в формировании социокультурной среды муниципального образования» (г. Белгород, 2016); «Значение социально-культурной среды в развитии муниципальных образований приграничного региона» (г. Белгород, 2016); «Модернизация социально-культурной сферы муниципального образования» (г. Белгород, 2017); «Особенности развития сельской и городской культурной среды муниципального образования посредством проектного подхода» (г. Белгород, 2017)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Капустина Н.Н. Роль социально-культурной среды в развитии муниципального образования // Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 30 июня 2014 г. / Под общ.ред. М.Г. Петровой. Белгород. URL: <http://issledo.ru/wp-content/uploads/2014/07/Sbornik-11.pdf> (дата обращения: 10.11.2017); Капустина Н.Н. Роль проектного управления в формировании благоприятной культурной среды муниципального образования // Межрегиональное и приграничное сотрудничество: материалы международного сборника научных трудов. Белгород, 2016. С. 46-50; Капустина Н.Н. Культурная среда муниципального образования: основные аспекты и проблемы // Межрегиональное и приграничное сотрудничество: материалы международного сборника научных трудов. Белгород, 2016. С.51-55; Капустина Н.Н. Применение технологии проектирования в формировании социокультурной среды муниципального образования // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам

**Магистерская работа** состоит из введения, трех разделов, заключения, приложений, списка источников и литературы.

---

студенческой Международной научно-практической конференции. НИУ «БелГУ», 1-2 ноября 2016 года / отв.ред. В.М. Захаров. Белгород, 2016. С. 58-62; Капустина Н.Н. Значение социально-культурной среды в развитии муниципальных образований приграничного региона // Интерактивная модель для развития публичной дипломатии государств СНГ: материалы международной научной конференции. Белгород, 2017. С. 62-68; Капустина Н.Н. Особенности развития сельской и городской культурной среды муниципального образования посредством проектного подхода // Сборник научных работ студентов кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ». Белгород, 2017. С. 24-28; Капустина Н.Н. Модернизация социально-культурной сферы муниципального образования // Социальные процессы в полиэтничном обществе: II Казанские студенческие социологические чтения: сборник материалов конференции студентов и аспирантов с международным участием. Казань, 2017. С. 156-160.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Социально-экономическое, политическое, идеологическое и этническое многообразие современного мира, возрастающее значение международных, межрегиональных и межнациональных коммуникаций, динамизм духовной жизни общества представляют собой объективный процесс, детерминирующий развитие включенных в него индивидов, происходящее опосредованно, – через совокупность различных социальных систем, одной из которых является культурная среда. Комфортная культурная среда является одним из ключевых условий развития и реализации человеческого потенциала территории. Позитивная динамика человеческого потенциала в значительной мере определяется деятельностью отраслей сферы культуры, состоянием культурных учреждений, проводимой в государствах, регионах и муниципальных образованиях культурной политикой.

Благодаря сфере культуры, человек становится обладателем качеств, предоставляющих ему возможность полноценно жить и работать в постиндустриальном обществе, продуктивно взаимодействовать с другими людьми, обмениваться нужной информацией, правильно ее воспринимать, анализировать и использовать. Страны, регионы, муниципалитеты, организации, стратегия развития которых не исходит из максимального использования интеллектуального потенциала людей, социальные системы, которые не создают стимулирующую творчество и инновации атмосферу, зачастую оказываются в современных условиях неконкурентоспособными, уступают в конкурентной борьбе, рискуют оказаться в состоянии деградации.

Современный этап общественного развития характеризуется возрастанием социальной роли культуры как одного из факторов, организующих духовную жизнь людей. При этом культура выступает не только как духовный опыт человечества, но и как особая реальность, закладывающая основы истинно человеческого существования, способности сохранить ценности и формы цивилизованной жизни. Культура как

совокупность материальных и духовных ценностей, жизненных представлений, образцов поведения и результатов социальной деятельности людей рассматривается Е.С. Негинским, как главный движущий фактор в формировании солидарного и конкурентоспособного общества<sup>1</sup>.

Для того, чтобы раскрыть тему диссертационного исследования наиболее полно, необходимо дать определение таким понятиям как «культура», «среда», «культурная среда», «проектирование».

Более четырехсот определений понятия культура известны сегодня исследователям и, тем не менее, вряд ли оно когда-нибудь будет восприниматься однозначно, станет общепринятым: сегодня в этой области существуют расхождения не только в отношении дефиниций и круга рассматриваемых проблем, но и в исходных позициях для анализа.

После выхода книги американских культурологов А. Кребера и К. Клакхона «Культура. Критический обзор концепций и определений» (1952)<sup>2</sup> все чаще высказывается мнение о невозможности найти общее определение понятия «культура», отвечающее задачам ее общетеоретического изучения. Одно из первых определений дал Э.Б. Тайлор в 1871 г.: «Культура ... это некоторое сложное целое, которое включает в себя знания, верования, искусство, мораль, законы, обычаи и другие способы и привычки, приобретаемые и достигнутые человеком как членом общества»<sup>3</sup>.

В России у истоков изучения проблем истории и теории культуры стоял Н.И. Кареев, который считал культуру (в широком смысле) результатом преобразовательной деятельности человека. Он предложил само

---

<sup>1</sup> Негинский Е.С. Организация культуры как источник модернизации социокультурной сферы // Социология власти. 2015. № 7. С. 90-97.

<sup>2</sup> Кребер А., Клакхона К. Культура. Критический обзор концепций и определений. URL: <http://filosofia.ru/threads/opredelenija-termina-kultura-v-kulturologii.4579/> (дата обращения: 22.11.2017).

<sup>3</sup> Культура и личность. URL: <http://striphaus.ru/referats/materials/frolov/f4.htm> (дата обращения: 22.11.2017).

понятие – «социокультурная среда» и обосновал её роль как в консервации, сохранении культурных ценностей, так и в процессах их изменений<sup>1</sup>.

На наш взгляд, наиболее глубокое и всестороннее толкование понятия «культура» может быть осуществлено с позиций философского анализа. Именно с этих позиций говорит о культуре М. Каган, рассматривая ее как форму бытия, которая образуется человеческой деятельностью<sup>2</sup>. Эта форма бытия охватывает: качества самого человека как субъекта деятельности; те способы деятельности, которые он изобретает и передает из поколения в поколение благодаря обучению, образованию, воспитанию; многообразие предметов – материальных, духовных, художественных, – в которых опредмечиваются процессы деятельности, которые становятся «второй природой»; вторичные способы деятельности, служащие уже не опредмечиванию, а распредмечиванию тех человеческих качеств, которые хранятся в предметном бытии культуры; а в ходе этого распредмечивания человек становится продуктом культуры; связь процессов опредмечивания и распредмечивания с общением участвующих в них людей как особым аспектом человеческой деятельности и феноменом культуры.

В данном исследовании под культурой понимается определенный уровень развития человека и общества, выражающийся в различных формах организации деятельности людей, и в качестве создаваемых материальных и духовных ценностей.

В культурологической и социально-педагогической литературе все многообразие индивидуальной и социальной активности в сфере культуры характеризуется категорией «социально-культурная деятельность», которая обозначает как различные феномены социальной и культурной жизни, так и специальные технологии.

---

<sup>1</sup> Социологическая концепция Н.И. Кареева. URL: [http://referatwork.ru/category/sotsiologiya/view/430441\\_sociologicheskaya\\_koncepciya\\_n\\_i\\_kareeva](http://referatwork.ru/category/sotsiologiya/view/430441_sociologicheskaya_koncepciya_n_i_kareeva) (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>2</sup> Философский анализ культуры М. Кагана. URL: [https://studwood.ru/1032141/filosofiya/ms\\_kagan\\_sistemnyy\\_podhod\\_kak\\_osnova\\_v\\_issledovani\\_i\\_chelovecheskoj\\_deyatelnosti](https://studwood.ru/1032141/filosofiya/ms_kagan_sistemnyy_podhod_kak_osnova_v_issledovani_i_chelovecheskoj_deyatelnosti) (дата обращения: 10.11.2017).

Наряду с категорией культуры, важнейшим понятием в исследовании проектирования культурной среды муниципального образования является понятие «культурная среда». Значение культурной среды в процессе динамичного развития общественных отношений достаточно велико, так как она создаёт условия для формирования интеллектуального потенциала нации и во многом определяет духовную жизнь общества. Но на теоретическом уровне сущность культурной среды как социального феномена не вполне осознана, что является препятствием к её формированию как социологической категории и созданию дополнительных возможностей для развития различных видов и форм культурной деятельности в границах культурной среды.

Развитие культурной среды в каждом населенном пункте в последние годы стало приоритетным направлением в политике органов местного самоуправления городов и районов. Факт зависимости человеческой деятельности от культурной среды все больше привлекает внимание исследователей, но само понятие «культурная среда» до сих пор не получило единого содержательного обоснования, что связано с разнообразием и неоднозначностью толкований слов, входящих в состав данного терминологического сочетания.

С позиций культурологии, Э.А. Орлова понимает под средой «организованную в пространстве и времени совокупность освоенных культурных объектов: предметов, идей, образов; критериев оценки, используемых людьми в профессиональной области и обыденной жизни»<sup>1</sup>. О.В. Ромах рассматривает культурную среду как «специфически неповторимую часть национальной культуры, представленную пластом созданных и накопленных ценностей, разных по уровню и диапазону. Они выражаются особой системой взглядов, отношений, принятием

---

<sup>1</sup> Макеева И.В. Обзор направлений в исследовании культурной среды // Вестник Забайкальского государственного университета. 2016. № 4. С.45-52.



нововведений, которые в совокупности трансформируются в типы и формы жизнедеятельности населения»<sup>1</sup>.

В нашем исследовании культурная среда понимается как комплекс культурных предпочтений населения, локализованного в границах определенного пространства. Культурная среда включает социальные институты и другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов и норм поведения общества.

Принято считать, что культурная среда муниципального образования создается профессиональными работниками культуры, художниками, дизайнерами, другими представителями творческой интеллигенции, специализированными государственными и негосударственными организациями и службами. Они призваны представить человеку некое культурное пространство, которое он обживает. При этом в самом понятии «обживание культурного пространства» как будто бы содержится признание необходимости активного, деятельностного начала. Однако, на практике такое «обживание», как правило, сводится к освоению предложенных кем-то извне и реализованных идей и проектов<sup>2</sup>. Но следует отметить, что в данном процессе участвует и само население, выражая свою культурную деятельность в народном творчестве.

К важнейшим объектам сферы культурной деятельности относятся: \

- памятники истории и культуры;
- художественная литература, кинематография, музыкальное искусство, архитектура и дизайн, фотоискусство, другие виды и жанры искусства;
- художественные народные промыслы и ремесла, народная культура в таких ее проявлениях, как языки, диалекты и говоры, фольклор, обычаи и обряды;
- самодеятельное художественное творчество;

<sup>1</sup> Маршак А.Л., Рожкова Л.В. Социокультурная модернизация // Социология культуры. 2015. № 10. С. 39-45.

<sup>2</sup> Там же.

- музейное дело и коллекционирование;
- книгоиздание и библиотечное дело, а также иная культурная деятельность, связанная с созданием произведений печати, архивное дело;
- телевидение, радио и другие аудиовизуальные средства в части создания и распространения культурных ценностей;
- эстетическое воспитание, художественное образование, педагогическая деятельность в этой области;
- научные исследования культуры;
- международные культурные обмены;
- производство материалов, оборудования и других средств, необходимых для сохранения, создания, распространения и освоения культурных ценностей, иная деятельность, в результате которой создаются, сохраняются, распространяются и осваиваются культурные ценности<sup>1</sup>.

Основополагающим компонентом для сохранения и развития жизнеспособной культурной среды муниципального образования является, как свидетельствует практика, наличие в существующей инфраструктуре муниципального образования достаточно популярных у жителей традиционных и современных нетрадиционных досуговых центров, в которых преобладающим фактором является досуговая активность населения, самостоятельное культурно-творческое начало<sup>2</sup>.

В Белгородской области культурная политика стала частью региональной политики устойчивого развития территорий и проводится совместными усилиями органов государственной власти области, органов местного самоуправления, учреждений культуры и образования, местного сообщества, хозяйствующих субъектов и средств массовой информации. В Белгородской области деятельность по развитию культурной среды в муниципальном образовании регулируется законодательством. Право на

---

<sup>1</sup> Давыдов А.П. Социокультурный анализ социальной динамики России // Теория, методология и история социологии. 2016. № 4. С. 56.

<sup>2</sup> Белецкая Е.А., Товолжанская Н.В. Социально-культурный кластер как фактор повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области // Социосфера. 2014. № 9. С. 32-38.

участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям каждого гражданина РФ гарантируется Конституцией РФ (ст. 44)<sup>1</sup>. Также культурная деятельность регулируется Концепцией кластерной политики в Российской Федерации<sup>2</sup>; Стратегией развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы<sup>3</sup>; Стратегией социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года<sup>4</sup>; Концепцией проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012-2017 годы<sup>5</sup>; Программой улучшения качества жизни населения Белгородской области<sup>6</sup>.

Одним из наиболее эффективных механизмов управления в сфере культуры является проектирование. Проект – это уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, создание уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска<sup>7</sup>. Данное определение проекта наиболее распространено в литературе. Иными словами можно сказать, что

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации: от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 21 июля 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>2</sup> Концепция кластерной политики в Российской Федерации. URL: [http://www.poria.ru/files/konc\\_klastern\\_259\\_10.doc](http://www.poria.ru/files/konc_klastern_259_10.doc) (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>3</sup> Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 24 декабря 2013 г. № 563-пп, (с изменениями от 26 декабря 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп, (с изменениями от 25 апреля 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>5</sup> О концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп, (с изменениями от 25 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>6</sup> Об утверждении программы улучшения качества жизни населения Белгородской области: Закон Белгородской области от 2 апреля 2003 г. № 74 // Белгородские известия. – 2003. – 25 апреля.

<sup>7</sup> Войтова С.А. Роль проектирования в создании благоприятной культурной среды: автореф. дис. ... д-ра филос. наук. СПб., 2014. С. 15-19.

проект – это интеграционная деятельность по достижению заданной оригинальной цели, осуществляемая под единым управлением. Проектирование – ответственный этап, требующий знания законов общественного развития. Оно не должно опираться на субъективные желания и устремления людей, какими бы благими намерениями они ни сопровождались. Избавиться от субъективизма в проектировании можно, только опираясь на научные методы. К ним, прежде всего, относится использование матрицы идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений.

В свою очередь, проектированием культурной среды муниципального образования следует считать целенаправленную деятельность, направленную на разработку различных вариантов решения культурных проблем в пределах данного муниципального образования и основанную на четкой калькуляции ресурсов и рисков. Проектное управление сферой культуры, как технология, на сегодняшний день представляется инновационной. Инновационность проектного управления проявляется в растущем стремлении к ее изучению как прикладной области управления и к ее применению как современной технологии управления для решения практических задач. Управление проектами активно дополняет развитую прежде форму управления организациями и дает возможность субъектам культурной политики в процессе их сотрудничества осуществлять разнообразные творческие идеи. Существование многообразных форм деятельности государственных и муниципальных организаций и учреждений культуры наряду с реализацией социокультурных проектов способно в настоящее время создать в России цивилизованный рынок культурных благ и услуг для населения<sup>1</sup>.

За рубежом существует обширный опыт управления в сфере культуры посредством внедрения проектов. В России интерес к подобным проектам как своеобразной форме организации культурной деятельности наметился с середины 90-х гг. XX века. В это время смена политической и экономической

---

<sup>1</sup> Астафьева О.Н. Проектирование культурного пространства. М., 2015. С. 248.

парадигмы существенно повлияла на социокультурную ситуацию в стране. Становление демократических основ культурной жизни, переход к рыночным отношениям, децентрализация и появление новых субъектов деятельности в сфере культуры инициировали поиск иных концептуальных оснований культурной политики. Именно тогда, в условиях формирования конкурентной среды социокультурного пространства и реальной многосубъектности в сфере культуры, стал осуществляться поиск новых форм и методов создания, сохранения и распространения культуры, наиболее эффективных путей реализации стратегических целей культурной политики и ее механизмов. Наметился уход от традиционной схемы распределения ресурсов. И в настоящее время выделение средств ведется преимущественно на конкурсной основе и под конкретные проекты. Проект как особая форма организации культурной деятельности, позволяющая привлекать альтернативные ресурсы, производить децентрализованные культурные действия, поддерживать партнерство государственных структур и неправительственных организаций, выступает эффективной современной моделью управления в сфере культуры. С помощью проектно-ориентированного подхода можно добиться необходимого сочетания традиционных и инновационных начал в отечественной культуре, роста культурного многообразия. В процессе проектной деятельности люди объединяют усилия, ресурсы, знания из различных областей, опыт практической деятельности, методы и инструменты управления, и многое другое, необходимое для достижения определенных целей. И такая интеграция осуществляется и может эффективно осуществляться только под объединенным, целостным, т. е. интегральным управлением. Таким образом, проектное управление – это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов - целей. Применяя проектное управление к развитию культурной среды муниципального образования можно добиться эффективных результатов. Благодаря проекту, цели развития культуры в муниципалитете

становятся более определенными, очевидными и достижимыми. Кроме того, при применении проектного управления становятся более ценными инициативы граждан, что является важнейшим фактором установления взаимоотношений между гражданами и властью<sup>1</sup>.

Проектная деятельность относится к разряду инновационной, творческой деятельности, так как она строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Создание замысла проекта предполагает определенное культурное преобразование – появление новых культурных аналогов. Процесс проектирования – это поиск компромисса между культурными аналогами и инновациями<sup>2</sup>.

Проектирование культурной среды направлено на разработку программ поддержки и развития культуры. Технология проектирования предполагает определенную мировоззренческую установку проектировщика, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив: изменение (развитие) или сохранение. Постановка и характер проектных целей, зависящих от ценностной позиции проектировщика, имеют важные последствия, как с точки зрения успешности реализации проекта, так и с точки зрения оптимальности, органичности, полезности осуществленных преобразований.

В зависимости от направленности проекты в сфере культуры можно подразделить на три типа<sup>3</sup>:

1. Внутриведомственные – предполагают совершенствование работы управленческих структур либо учреждений культуры (переход на новую систему оплаты труда в учреждениях культуры; перевод книгофонда

---

<sup>1</sup> Войтова С.А. Роль проектирования в создании благоприятной культурной среды: автореф. дис.... д-ра филос. наук. СПб., 2014. С. 15.

<sup>2</sup> Трощенко Е.А. Проектирование в сфере культуры: инновационный аспект // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2015. № 1. С. 56.

<sup>3</sup> Бызов Л.Г. Проблемы социокультурного проектирования // Мир России. 2015. № 1. С. 117.

библиотеки в электронный формат; создание сельских социокультурных комплексов и др.

2. «Внутрисферные» – предполагают внедрение новшеств в организацию культурных мероприятий, уставную деятельность учреждений культуры, поддержку творческих деятелей (мастер-класс для молодых режиссеров; школа реставраторов; виртуальный музей).

3. Социокультурные – направлены на изменение социальной среды, т.е. улучшение социальных показателей: снижение уровня преступности, наркомании, социальной напряженности методами и средствами культуры.

Внутрисферные проекты важны для поддержки творческих личностей и коллективов. При этом не нужно забывать, что культура на региональном и местном уровне должна служить не столько самой себе, сколько местному сообществу.

Соответственно, назначение социальных проектов в сфере культуры состоит в следующем: делать людей более культурными, а значит более любознательными, компетентными и терпимыми, предотвращать распространение социальных пороков; в художественной форме влиять как на поверхностные, так и на глубинные свойства личности – соответственно, настроение и мировоззрение, отношение к современным процессам и явлениям; формировать подготовленного потребителя культурного продукта; делать городскую среду визуально богаче и разнообразнее; формировать узнаваемый позитивный имидж территории среди жителей и во внешней среде<sup>1</sup>.

Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты на этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных

---

<sup>1</sup> Каримов Б. Социально-культурное проектирование в системе развития менеджмента сферы культуры в современных условиях // Социология культуры. 2015. № 2 (30). С. 12.

условиях. Наилучшего ориентированного результата в развитии культуры муниципального образования как на сельском, так и на городском уровнях помогает добиться как раз проектирование социально-культурных кластеров, которые нацелены на выработку новых моделей культурной политики с учетом местной социально-экономической и культурной специфики, на содействие созданию особой уникальной культурной среды каждого поселения, определение его культурно-исторической миссии, возрождение забытых и формирование новых, современных культурных традиций, развитие комплекса услуг в сфере культуры<sup>1</sup>.

Приоритетные социокультурные проекты в рамках культурных инноваций направлены на:

- содействие развитию творческих союзов и других общественных организаций в сфере культуры, в том числе молодежных объединений;
- создание целевых программ в области культуры, рассчитанных на улучшение материально-технической базы, материального благосостояния работников сферы культуры, поддержание одаренных детей (стипендии, премии, гранты), повышение уровня профессионализма работников культуры посредством переподготовки и повышения квалификации и пр.;
- совершенствование и переориентацию деятельности традиционных отраслевых учреждений в соответствии с сегодняшними задачами культурной политики; создание новых высокотехнологичных региональных центров культурного роста и точек опережающего развития (например, проекты центров традиционной народной культуры, домов народного творчества и т.д.);
- создание социально-педагогических и культурных центров, сочетающих досуговые, воспитательные и трудовые функции; создание специализированных центров местной культуры;

---

<sup>1</sup> Культурный проект: от замысла к реализации. Материалы по проектной деятельности в сфере культуры. Опыт практической реализации проектов. Белгород, 2017. URL: <http://bgcnt.ru/assets/files/Klasteri/Kulturni%20proekt%20ot%20zamisla%20k%20realizacii%202017.pdf> (дата обращения: 10.11.2017).



– реставрацию нежилого фонда, пригодного для организации культурно-досуговых учреждений или их филиалов;

– модернизацию материально-технической базы учреждений культуры и обеспечение инновационного развития сети учреждений культуры за счет масштабного инвестирования в технологическое обновление и т.д.<sup>1</sup>.

Стратегическая цель этих проектных мероприятий – обеспечить реальный доступ к культурным ценностям всем социальным группам и категориям населения, стимулировать многообразие субъектов культурной жизни, сделать реальностью альтернативность социально-культурных программ. Внедряя те или иные инновации, следует учитывать культурные традиции народа. Культурная жизнь России не остается в стороне от инновационных процессов. Внедрение новых культурных технологий помогает осуществлять самые разнообразные творческие замыслы, так как именно в инновационной деятельности человека реализует имманентно присущий ему творческий потенциал.

В зависимости от содержания деятельности выделим шесть типов инновационных проектов в сфере культуры<sup>2</sup>:

1. Просветительский (привнесение известного содержания в новые условия, популяризация жанров и направлений деятельности учреждений и мастеров культуры).

2. Образовательный (организация обучения: по новым направлениям; среди вновь выделенных целевых групп; в нестандартных условиях).

3. Исследовательский (выполнение исследовательских работ в интересах развития сферы культуры).

4. Ресурсный (поиск, создание, накопление, инвентаризация, сохранение и обеспечение использования ресурсов, как правило, информационных).

---

<sup>1</sup> Грибкова Г.И. Технология проектирования в социально-культурной сфере // Вестник экономической интеграции. 2014. № 3 (72). С. 76.

<sup>2</sup> Трошченкова Е.А. Проектирование в сфере культуры: инновационный аспект // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2015. № 1. С.56.

5. Презентационный (создание позитивного имиджа некоторой структуры либо деятельности, брендинг, обеспечение узнаваемости во внешней среде).

6. Проект – организационный механизм (совмещение двух и более начал для получения системного эффекта: искусство и технология; две социальные группы; старый жанр и новая среда; новый вид деятельности для целевой группы; новый ресурс для целевой группы; новая целевая группа в традиционном виде деятельности. Также возможно включение в проект подпроектов 1-5 типов как его элементов).

Преимущества технологии проектирования по сравнению с другими методами целенаправленных социокультурных изменений заключается в том, что она сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, характерные для программирования и планирования. При разработке программы акцентируется нормативная сторона изменений, т.е. образ «должного» доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной. Планирование же, наоборот, слишком детально предписывает цели, результаты и способы деятельности. В отличие от них, проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера, т.е. не является нормативным документом в строгом смысле, который включает перечень намечаемых на перспективу мероприятий и ожидаемых от них результатов<sup>1</sup>.

Итоги развития российских регионов за последние годы стимулируют поиск инновационных путей дальнейшего развития сферы культуры, в первую очередь на селе, который оформился в идею проектирования региональной сети социально-культурных кластеров на уровне муниципальных образований как части многокомпонентного социального

---

<sup>1</sup> Культурный проект: от замысла к реализации. Материалы по проектной деятельности в сфере культуры. Опыт практической реализации проектов. Белгород, 2017. URL: <http://bgcnt.ru/assets/files/Klasteri/Kulturni%20proekt%20ot%20zamisla%20k%20realizacii%202017.pdf> (дата обращения: 10.11.2017).

кластера. Основными компонентами кластера в культурной сфере являются: Модельный Дом культуры (клубные формирования, в том числе творческие коллективы народного творчества); Модельная библиотека (читальный зал – интернет-зал); классы музыкальной школы (филиал детской школы искусств); парк культуры с детской площадкой; музей истории села (музейная комната); Дом ремесел (Дом мастера) и (или) Дом фольклора; временные выставки; памятники истории и культуры; организация кинопоказа; выступления профессиональных коллективов (филармонии, театров); танцевальный зал (диско-зал); спортзал (комната для спортивных занятий с тренажерами, возможно бассейн); центр молодежных проектов (развитие творческих индустрии); сувенирная лавка; кино- фотоуслуги; рекреационные зоны<sup>1</sup>.

Важно выделить принципы проектирования кластера, так как именно он является основой проектирования культурной среды муниципального образования:

1. Территориальное единство размещения учреждений и организаций культуры.
2. Интеграция отдельных функциональных отраслевых подсистем в организованную систему – комплекс услуг.
3. Наличие разработанной нормативно-правовой базы, стандартизация и регламентация услуг в сфере культуры.
4. Финансовая поддержка развития культурной среды органами власти, привлечение внебюджетных источников финансирования.
5. Развитие внешней и внутренней конкуренции между учреждениями и организациями культуры, активное продвижение сектора платных услуг.
6. Активное взаимодействие с представителями малого бизнеса – развитие смежных услуг.

---

<sup>1</sup> Андросова Н. Социально-культурные кластеры муниципальных образований Белгородской области: опыт инноваций. URL: <http://bgcnt.ru/model-house-of-culture/socio-cultural-cluster.html> (дата обращения: 10.10.2017).

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

Таким образом, проведя теоретический анализ основ проектирования культурной среды в муниципальном образовании, можно сделать следующие выводы:

1. Культурная среда сегодня становится ключевым понятием современного общества, наиболее точно характеризующим его культурную и духовную составляющую. Культурная среда – это, во-первых, результат всей совокупности культурной деятельности общества – прошлой и настоящей (включая инфраструктуру организаций культуры, произведения искусства), во-вторых, институт приобщения граждан к нравственным ценностям, хранимым ею, в-третьих, область творческой реализации духовного потенциала людей, в том числе молодого поколения.

2. Благоприятная культурная среда является важнейшим фактором привлекательности и престижности муниципального образования. В структуру культурной среды относят: учреждения культуры, объекты культурного наследия, культурные здания и сооружения, культурные ландшафты (парки, зоны отдыха), обычаи, традиции, нормы, ценности, отношения.

3. Проектирование комфортной культурной среды муниципального образования в настоящее время обретает особую актуальность и выходит на первый план в социальной политике, так как его целью является создание условий для удовлетворения растущих духовно-нравственных потребностей

людей, сохранение и передача культурного наследия страны и отдельно взятого муниципального образования, а также формирование мотивов поведения и содействия становлению и социализации личности человека. Кроме того, помимо удовлетворения культурных и информационных потребностей населения, немаловажным является создание комфортного пространства для проведения досуга людей, который важен для стабилизации, снятия напряженности, предотвращения общественных конфликтов, укрепления взаимосвязи поколений, удовлетворения потребности личности в удовольствиях, развлечении и отдыхе.

4. Проектирование культурной среды муниципального образования является весьма динамичным процессом, который вовлекает не только органы управления, но также население, проживающее на территории муниципального образования, что делает процесс создания комфортной культурной среды на территории поселения эффективным и продуктивным. Проектирование – это универсальный и самостоятельный в интеллектуальном и социокультурном отношениях тип деятельности, направленный на создание реальных объектов и эффектов с заданными параметрами качества.

5. Особым видом проектирования культурной среды муниципального образования является проектирование культурного кластера. Использование методологии кластерного подхода к развитию сферы культуры в муниципальных образованиях, при налаживании эффективного диалога всех субъектов культурной и социальной направленности, должно обеспечить эффективное развитие культурного и творческого потенциала большинства жителей муниципального образования.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В БЕЛГОРОДСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Приступая к анализу проектного управления культурной средой в Белгородском районе Белгородской области, целесообразно охарактеризовать данное муниципальное образование, поскольку параметры его социально-экономического, демографического и этногеографического развития оказывают существенное воздействие на культурную среду.

Белгородский район расположен на юго-западе Белгородской области. Район носит статус приграничной территории, на юге он граничит с Харьковской областью Украины, поэтому часть творческого потенциала и культурного наследия перекликается с традициями и обычаями народов Украины. Сегодня Белгородский район – один из самых значительных по территории и населению с развитым производством и многопрофильной инфраструктурой район области. В состав входят 3 городских и 21 сельское поселение, на территории, которых находятся 86 населенных пунктов. Общая численность населения составляет 116 546 тысяч человек. Важным элементом социального развития современного общества является организация культурно пространства для разностороннего развития личности в сфере свободного времени, приобщение к духовным ценностям, традиционной народной художественной культуре, раскрытие и развитие творческих способностей<sup>1</sup>.

Белгородский район обладает достаточно развитым культурным потенциалом: широкая сеть учреждений культуры, многочисленные объекты культурного наследия, квалифицированный кадровый состав специалистов культурно-досуговой деятельности и других творческих профессий.

Следует сказать, что культура признана важнейшим фактором, без которого невозможно создание качественной социально-природной среды обитания, где каждый человек имеет возможность творчества и приобщения

---

<sup>1</sup> Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год. С. 34.

к культуре, а культурная жизнь региона становится частью его повседневного бытия. Именно поэтому культуру необходимо развивать современными методами управления, отвечающими всем требованиям нынешней реальности. Культурная сфера Белгородского района регулируется нормативно-правовыми актами различного уровня. Управление культуры администрации Белгородского района Белгородской области в своей работе руководствовались следующими нормативными правовыми актами в сфере культуры: Конституцией Российской Федерации; Законом Российской Федерации от 9 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»; Постановлением Правительства РФ от 3 марта 2012 года № 186 «О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)»; Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 года № 2606-р «Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»; Федеральным законом Российской Федерации от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»; Федеральным законом от 29 декабря 1994 года № 78-ФЗ «О библиотечном деле»; Постановлением Правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 года № 65-пп «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)»; Постановлением Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 года № 526-пп «Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы»; Законом Белгородской области от 13 ноября 2003 года № 97 «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области»; Законом Белгородской области от 09 ноября 1999 года № 81 «О библиотечном деле в Белгородской области»; Постановлением Губернатора Белгородской области от 29 декабря

2006 года № 178 «О создании модельных учреждений культуры клубного типа в области»; Постановлением Правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 года № 423-пп «О концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012-2017 годы»; Постановлением администрации Белгородского района Белгородской области от 14 октября 2014 года № 138 «Об утверждении административного регламента предоставления муниципальной услуги по дополнительному образованию детей в сфере культуры муниципальными бюджетными образовательными учреждениями дополнительного образования детей муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»; Муниципальной программой Белгородского района «Развитие культуры и художественного творчества Белгородского района на 2014-2020 годы» утверждённой постановлением администрации Белгородского района Белгородской области от 25 декабря 2013 г. № 209 и иными нормативно-правовыми актами<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации: от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 21 июля 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. - № 31. – Ст. 4398; Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федер. закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1, (с изменениями от 29 июля 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» : постановление Правительства РФ от 3 марта 2012 г. № 186, ( с изменениями от 28 июля 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»: распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2606-р, с изменениями от 28 апреля 2015 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»; Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации : федер. закон от 25 июня 2002 г. № 73-ФЗ, с изменениями от 29 декабря 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»; О библиотечном деле : федер. закон от 29 декабря 1994 г. № 78-ФЗ, ( с изменениями от 3 октября 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013 - 2018 годы)» : Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп, (с изменениями от 5 сентября 2017 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014 - 2020 годы» : Постановление правительства Белгородской



Реализация государственной политики в сфере культуры на территории муниципального района «Белгородский район» Белгородской области осуществляется по следующим направлениям<sup>1</sup>:

- организация информационно-библиотечного обслуживания населения;
- развитие культурно-досуговых учреждений, поддержка самодеятельного художественного творчества, одаренных детей, талантливой молодёжи, самобытных мастеров
- регулирование деятельности учреждений дополнительного образования детей;
- выявление, изучение, охрана и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).

---

области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп, с изменениями от 7 августа 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс»; Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области : Закон Белгородской области от 13 ноября 2003 г. № 97, (с изменениями от 29 февраля 2016 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О библиотечном деле в Белгородской области : Закон Белгородской области от 9 ноября 2011 г. № 81, (с изменениями от 2 ноября 2015 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О создании модельных учреждений культуры клубного типа в области : Постановление Губернатора Белгородской области от 29 декабря 2006 г. № 178, (с изменениями от 5 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп, (с изменениями от 25 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении административного регламента по предоставлению муниципальной услуги «Предоставление дополнительного образования по программам музыкальной и художественно-эстетической направленности муниципальными бюджетными образовательными учреждениями дополнительного образования детей муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 14 октября 2014 г. № 138. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/10/138-п.pdf> (дата обращения: 10.11.2017); Об утверждении муниципальной программы Белгородского района «Развитие культуры и художественного творчества Белгородского района на 2014 — 2020 годы» : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 25 декабря 2013 г. № 209. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/05/209.pdf> (дата обращения: 15.11.2017).

<sup>1</sup> Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области. URL: <http://ukbelrn.ru> (дата обращения: 10.11.2017).

Основные цели деятельности отрасли культуры в 2017 году<sup>1</sup>:

1. Сохранение и развитие единого культурного пространства на территории муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

2. Повышение качества работы и услуг культурно-досуговых учреждений в целях создания условий для организации досуга населения, поддержки любительского художественного творчества, другой творческой инициативы и социально-культурной активности населения.

3. Развитие системы библиотечного обслуживания, как информационных центров для широкого культурного и межличностного общения, с доступом к качественной, объективной и актуальной информации по всем областям знаний.

4. Организация предоставления дополнительного образования в целях музыкально-эстетического воспитания детей, развития всесторонней личности, профессионального самоопределения.

5. Сохранение, выявление, изучение и охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).

6. Популяризация народной традиционной культуры, развитие народных ремесел.

7. Развитие брендов территорий городских и сельских поселений Белгородского района.

8. Совершенствование финансово-хозяйственной и информационно-просветительской деятельности, кадровой политики в учреждениях культуры.

Как уже указывалось выше, Белгородский район обладает достаточно развитым культурным потенциалом. Отрасль «культура» муниципального района «Белгородский район» Белгородской области представлена обширной

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области. URL: <http://ukbelrn.ru> (дата обращения: 10.11.2017).

сетью организаций. В 24 городских и сельских поселениях района 93 учреждения культуры:

- 44 учреждения культурно-досугового типа,
- 42 библиотеки,
- 7 детских школ искусств.

Статус юридического лица имеют 23 учреждения культуры и дополнительного образования, из них 2 учреждения культуры (Дубовской и Майский дворцы культуры) автономной организационно-правовой формы.

Модели учреждений культуры:

- 1 районный Дворец культуры
- 7 модельных домов культуры
- 19 модельных библиотек.

В 2016 году на территории муниципального района «Белгородский район» Белгородской области в селе Пушкарное создано муниципальное бюджетное учреждение культуры «Центр культурного развития села Пушкарное». МБУК «Разуменский ДК им. И.Д. Елисеева», МУК «Октябрьский ПДК», МБУК «Комсомольский СДК» переименованы в центры культурного развития.

В целях возрождения, сохранения и развития народной традиционной культуры, как основы сохранения самобытного края и развития культурной индустрии, внутреннего и выездного туризма, практического опыта народных ремесленников на территории Белгородского района работает муниципальное бюджетное учреждение культуры «Центр развития туризма и народных ремёсел». В рамках развития детского туризма на территории Белгородского района в селе Мясоедово Беловского сельского поселения открыта библиотека-музей «Мясоедовское подполье», в которой оформлены экспозиционные комнаты, отражающие историю Белгородского района и деятельность комсомольцев-подпольщиков. В селе Таврово на базе Тавровской модельной поселенческой библиотеки создана музейная комната, посвященная известному роду Говорухо-Отроков. Отдельная экспозиция

посвящена наследию известного представителя древнего рода – писателю, критику и публицисту XIX века Юрию Говорухо-Отроку.

В целях духовно-нравственного воспитания подрастающего поколения с помощью музыки, в праздник Покрова на территории Белгородского района, по благословию Митрополита Белгородского и Старооскольского Иоанна, проходит региональный фестиваль духовной музыки и искусства «Покровский фестиваль».

В рамках празднования 70-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 годов проведен капитальный ремонт и реконструкция памятников воинской славы и воинских захоронений в городских и сельских поселениях Белгородского района: с. Ерик, с. Мясоедово, с. Ближняя Игуменка, п. Разумное, с. Бессоновка, с. Головино, с. Красный Хутор, с. Наумовка, п. Новосадовый, с. Никольское, с. Пушкарное, с. Нечаевка.

Проведена реконструкция братской могилы советских воинов, погибших в боях с фашистскими захватчиками в с. Петропавловка. С августа 2015 года в с. Нижний Ольшанец открыт памятник односельчанам и солдатам, погибшим во время Великой Отечественной Войны<sup>1</sup>.

Капитально отремонтирован Ериковский сельский клуб, Мясоедовский сельский клуб, Бессоновский сельский Дом культуры. Ведется капитальный ремонт Щетиновского сельского Дома культуры, продолжено строительство культурно-спортивного центра в с. Пушкарное.

В 2016 году проведен капитальный ремонт поселенческой библиотеки в селе Головино, построено новое здание поселенческой библиотеки в с. Драгунское.

Ведется строительство 3-х центров культурного развития в селах Ближняя Игуменка, Журавлевка, Красный Хутор. Проведен капитальный ремонт и материально-техническое оснащение домов культуры в селах Щетиновка и Хохлово. 34 (69,3 %) здания адаптированы для посещения

---

<sup>1</sup> Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год. С. 3-36.

людьми с ограниченными возможностями здоровья (установлены пандусы, поручни, оборудованы туалеты). Районный Майский Дворец культуры оснащен подъёмным устройством, тактильными дорожками и табличками, звуковой системой оповещения с дублирующими световыми устройствами<sup>1</sup>.

К сети Интернет подключено 80 (86,0 %) учреждений культуры и дополнительного образования. Создано и работает 23 официальных сайта. Зарегистрировано 118 групп в социальных сетях. В автоматизированной информационной системе «Единое информационное пространство в сфере культуры» (АИС «ЕИПСК») зарегистрировано 23 учреждения культуры<sup>2</sup>.

Не смотря на динамичное развитие материально-технической базы учреждений культуры, есть ряд населенных пунктов Белгородского района территориально близко расположенных к г. Белгороду, таких как: с. Стрелецкое, п. Северный, п. Дубовое, с. Таврово, где в рамках развивающейся агломерации необходимо строительство наиболее мощностных центров культурного развития, детских школ искусств и библиотек.

Для обеспечения качественного предоставления услуг и удовлетворения культурных потребностей различных категорий населения района в учреждениях культуры проходят мероприятия различной направленности. Традиционно проводится праздник, посвященный Дню матери, Дню семьи, Дню защиты детей, Дню молодёжи, Дню флага и Дню пожилого человека. Интересно и всегда по-разному проходят праздники народного календаря и престольные праздники, а также мероприятия военно-патриотической направленности.

Формированию социокультурной среды района способствуют 42 муниципальные библиотеки. Все библиотеки оснащены компьютерным оборудованием, оргтехникой, используют в работе информационные технологии. Помимо информационных технологий в ресурсы библиотек

---

<sup>1</sup> Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год. С. 15.

<sup>2</sup> Там же. С. 24.

включен широкий диапазон документов: книги, аудио-видеокассеты, периодические издания, электронные базы данных и Интернет ресурсы. Муниципальными библиотеками Белгородского района продолжена работа по составлению летописи населенных пунктов Белгородского района<sup>1</sup>.

На территории Белгородского района находятся объекты культурного наследия, взятых на охрану государства, выявленных и обладающих признаками объектов культурного наследия<sup>2</sup>. Из них:

- 62 памятника воинской славы (включены в государственный реестр);
- 2 памятника архитектуры (Дом Муханова, Никольский храм);
- 1 памятник истории (школа в селе Щетиновка;
- 1 объект обладающий признаками объекта культурного наследия (церковно-приходская школа с. Петропавловка);
- 165 памятников археологии (52 включены в государственный реестр).

На сегодняшний день очень модным и актуальным является понятие «бренд территории». Предполагается, что бренд должен отражать сущность муниципального образования, то есть тот аспект жизни муниципального образования, который наиболее ярко выражен. Люди, которые впервые посещают муниципальное образование, обращают внимание в первую очередь на социально-культурный потенциал территории. В 24 городских и сельских поселениях Белгородского района разработаны бренды территорий, отражающие уникальность и самобытность каждого края. В рамках развития брендов территорий разработан «Календарь праздников Белгородского района», отражающий имиджевые мероприятия каждого поселения. Также ведущим брендом выступает Дуб, расположенный в посёлке Дубовое, с диаметром ствола дерева 2 метра, возрастом более 350 лет. Считают, что этот дуб посажен князем Ромодановским и гетманом Богданом Хмельницким в честь воссоединения Украины с Россией. Дерево объявлено памятником природы. В рамках продвижения бренда территории в лесопарковой зоне

---

<sup>1</sup> Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год. С. 3-36.

<sup>2</sup> Там же.

поселка Дубовое проходят вечера «Под Дубом». Традиционно, 1 июня – это день открытия творческого сезона с участием лучших коллективов Белгородского района, артистов Белгородской государственной филармонии и творческих коллективов Белгородского государственного института искусств и культуры<sup>1</sup>.

Основными субъектами управления развитием социально-культурной среды муниципалитета является как администрация Белгородского района Белгородской области в целом, так и Управление культуры администрации Белгородского района Белгородской области. Причем последнее наиболее активно и детально участвует в формировании благоприятного культурного климата в районе.

Управление является отраслевым органом, реализующим исполнительно-распорядительные функции в сфере культуры на территории Белгородского района, координацию деятельности в этой сфере подведомственных ему муниципальных учреждений. Структура управления состоит из отдела кадрового и правового обеспечения; отдела творчества, искусства и массовых мероприятий; хозяйственно-технического отдела; централизованной бухгалтерии<sup>2</sup>.

Деятельность Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области направлена на выполнение задач по укреплению единого культурного пространства, обеспечению доступности культурных благ для всех социальных групп населения, для различных возрастных категорий. Кроме этого, регулирование культурной среды осуществляют ряд муниципальных учреждений: МБУК «Дом ремёсел Белгородского района им. Р.Я. Пупыниной», МУ «Белгородская районная дирекция киносети», отвечающая за развитие молодежной политики, ведает вопросами физической культуры и спорта, обладает полномочиями

---

<sup>1</sup> Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год. С. 3-36.

<sup>2</sup> Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области. URL: <http://ukbelrn.ru> (дата обращения: 10.11.2017).

проведения общественных мероприятий (организация экскурсий, спортивных соревнований, творческих вечеров, реализация различных акций); большое внимание детскому развитию уделяет муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств»; 2 автономных учреждения культуры: Дубовской Дворец культуры и Майский районный Дворец культуры и другие.<sup>1</sup>

В Белгородском районе в сфере культуры проектной деятельностью занимается Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Информационно-методический центр Белгородского района Белгородской области» (МБУК «РИМЦ Белгородского района»). Учреждение осуществляет работы по организации и проведению различных культурно-досуговых мероприятий; услуги/работы по организации и проведению различных информационно-просветительских мероприятий; по выездному культурному обслуживанию (граждан с ограниченными возможностями, пожилых граждан, жителей отдаленных населенных пунктов и др.); услуги/работы по организации отдыха детей в летнее время; услуги/работы по организации работы летних площадок для детей (по месту жительства детей, на базе организаций культурно-досугового типа, на базе других организаций); экскурсионные услуги/работы; консультативные услуги и научно-исследовательские работы в культурно-досуговой сфере и др.<sup>2</sup>

В практике Белгородского района проектные методы управления активно внедрились недавно. С 2016 года Управление культуры администрации Белгородского района начало активно применять методы проектного управления, в результате чего, развитие культурной среды стало проще планировать (проектировать) и приводить полученные схемы в действие.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области. URL: <http://ukbelrn.ru> (дата обращения: 10.11.2017).

<sup>2</sup> Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Информационно-методический центр Белгородского района Белгородской области»: официальный сайт. URL: <http://ukbelrn.ru/mbuk-rimc-belgorodskogo-rayona> (дата обращения: 21.11.2017).



В целом процесс проектного управления в Белгородском районе весьма успешен. Уже разработаны и активно реализуются такие проекты как<sup>1</sup>:

1. Развитие творческих способностей людей с ограниченными возможностями здоровья, проживающих на территории Белгородской агломерации «Творческое пространство без границ». Суть данного проекта в том, чтобы к концу 2017 года оказать содействие в развитии творческих способностей не менее 105 человек с ограниченными возможностями здоровья, из числа жителей Белгородской агломерации

2. Организация выставочных залов в учреждениях культуры на территории Белгородской агломерации «Вернисаж идей». Проект направлен на создание условий для организации выставочных залов в учреждениях культуры на территории агломерации к концу 2017 года.

3. Продвижение брендов городских и сельских поселений Белгородского района «Колесо праздничных дат» - концу 2017 года организовать и провести не менее 24 брендовых мероприятий, направленных на раскрытие уникальных культурно-исторических особенностей территорий Белгородского района.

4. Создание интернет-сайта Белгородского района «Пока мы помним, мы живем». Цель проекта в том, чтобы к маю 2018 года создать интернет-сайт Белгородского района, направленный на увековечение солдат, погибших за освобождение Белгородского района и земляков, погибших за освобождение Родины в годы Великой Отечественной войны 1941-1945 годов «Пока мы помним, мы живем».

5. Организация и проведение на территории Белгородского района ярмарок сувенирной продукции «Творческая мозаика». К августу 2017 года создать условия для проведения ярмарок сувенирной продукции «Творческая мозаика» с вовлечением не менее 100 самобытных мастеров декоративно-

---

<sup>1</sup> Информация Управления культуры администрации Белгородского района о ходе реализации Плана мероприятий по комплексному развитию Белгородской агломерации на 2016-2025 годы за I квартал 2017 года. URL: <http://ukbelrn.ru> (дата обращения: 12.12.2017).

прикладного творчества и изобразительного искусства Белгородской агломерации.

Наряду с перспективным развитием сферы культуры в Белгородском районе существует ряд проблем, которые необходимо решать и совершенствовать. Эти проблемы касаются как проектного управления культурой, так и других (общих) методов развития культурной среды района. Изначально следует отметить, что недостаточно раскрыта проблематика культурного потенциала в большинстве научных исследований, связанных с вопросами развития муниципальных образований. Большинство из них посвящены проблемам реализации экономического, инновационного, финансового, природного, трудового и других потенциалов территории. Но для чего нужен устойчивый рост экономики, развитие финансовой системы, если не будет главного потребителя – человека? Катастрофический рост смертности в России, идущий с заметным опережением по отношению к рождаемости, – главный результат пренебрежения духовным миром человека. Как справедливо заметил академик РАН Д. С. Львов, «в России сегодня нужно оживлять не тело, а дух нации», ее культурный потенциал<sup>1</sup>.

Также среди основных проблем современного общества важно выделить социальную разобщенность и безынициативность граждан. В связи с этим особо важную роль в вовлечении населения в творческую жизнь учреждений играют: внешний вид и внутренняя отделка объектов, современное техническое оснащение, степень безопасности, что в свою очередь влияет на уровень удовлетворенности населения услугами, оказываемыми учреждениями культуры.

Реализуя конституционные права граждан в сфере культуры, администрация Белгородского района Белгородской области, Управление культуры Белгородского района и муниципальные учреждения культуры на протяжении нескольких лет сталкиваются с такими системными проблемами

---

<sup>1</sup> Культурный потенциал муниципального образования. URL: <http://www.center-bereg.ru/12046.html> (дата обращения: 12.12.2017).

как:

- недостаточный объем средств, выделяемых на улучшение материально-технической базы учреждений культуры, подготовку и проведение общественно-политических, социально-экономических, культурно-досуговых и прочих мероприятий, негативно сказывается на качестве проведения мероприятий и оказании услуг населению и учреждению культуры;

- высокая текучесть кадров, недостаточная квалификация специалистов, несовершенство нормативной базы в сфере кадрового обеспечения. Это вызвано, прежде всего, низким уровнем заработной платы в отрасли, недостатком необходимых специалистов.

Особого внимания заслуживает проблема «телевизионной- и интернет-зависимости». Сегодня телевидение и Интернет становятся основой формирования массового сознания. Но пропаганда разврата, ненависти к окружающим, разрушения русских семейных традиций и нравственных устоев на каналах федерального телевидения снижают эффективность мер, принимаемых на муниципальном уровне по сохранению нравственных устоев. Также язык телевизионного эфира поражает своей безграмотностью, а в некоторых программах звучат явно нецензурные выражения, а ведь язык – является одним из основных элементов исторического наследия страны, цементирующим национальное единство и социальную интеграцию. Сегодня именно традиционная культура является действенным механизмом профилактики и преодоления негативных социальных явлений в обществе, особенно в детской и молодежной среде. Значительный вклад в возрождение и развитие местных традиций, передаче народных технологий подрастающему поколению, принадлежит специалистам народного творчества – Дома мастера, Дома ремесел. У них молодежь обучается различным видам ремеслам: ковроткачеству, вышивке, вязанию, деревянному точению, лозоплетению, глиняной игрушке, лоскутной мозаике,

изготовлению традиционной куклы. Следует отметить, что традиционное народное творчество – это основа культуры современного общества.

Далее рассмотрим, с какими проблемами сталкиваются органы власти Белгородского района в процессе проектного управления развитием культуры. Как уже упоминалось выше, процесс проектирования достаточно активно получает свое развитие в деятельности муниципального образования. Однако, на сегодняшний день, существует масса проблем и непонимания в данном виде деятельности. Так, проектирование культурной среды муниципального образования является весьма динамичным процессом, который вовлекает не только органы управления, но также население, проживающее на территории муниципального образования, что делает процесс создания комфортной культурной среды на территории поселения эффективным и продуктивным.

Существуют следующие проблемы, с которыми сталкиваются органы власти Белгородского района в процессе применения методов проектного управления:

1. Проектную деятельность регламентирует большое число документов. Кроме того, в принятые нормативно-правовые акты периодически вносятся изменения, которые освоить достаточно быстро очень сложно и, вследствие поправок, приходится подстраивать разработанный проект под указанный регламент. На сегодняшний день список сопроводительных документов к проекту составляют<sup>1</sup>:

- инициативная заявка по вопросу открытия проекта;
- паспорт проекта;
- план управления проектом;
- ведомости изменений
- итоговый отчет по проекту;

---

<sup>1</sup>Об утверждении форм документов по управлению проектами : Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136, с изменениями от 25 ноября 2014 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

– презентация проекта.

Однако следует отметить, что из данного списка Распоряжением первого заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области от 25.11.2014 № 158<sup>1</sup> изъяли итоговый отчет об окончании блока работ проекта, что значительно упростило работу по разработке проекта – уменьшился «эффект бюрократизации».

Также в формах документов по управлению проектом прилагается перечень необходимых методических рекомендаций, которые, следует заметить, периодически корректируются и претерпевают изменения<sup>2</sup>:

- методические рекомендации по оформлению инициативной заявки по вопросу открытия проекта;
- методические рекомендации по оформлению паспорта проекта;
- методические рекомендации по оформлению плана управления проектом;
- методические рекомендации по оформлению ведомости изменений;
- методические рекомендации по оформлению итогового отчета по проекту;
- методические рекомендации по оформлению презентации проекта на заседании правительства области.

2. Проектной деятельностью занимаются сотрудники, которые выполняют другую основную работу в организации. Работников, которые занимались бы только проектным управлением, в Управлении культуры администрации Белгородского района нет. А обеспечение работников конкретными полномочиями по проектной деятельности, на наш взгляд, помогло бы добиться наиболее продуктивных и эффективных результатов в

---

<sup>1</sup> Об утверждении форм документов по управлению проектами : Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136, с изменениями от 25 ноября 2014 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

<sup>2</sup> Там же.

развитии культурной среды посредством применения проектных методов управления.

3. Стимулирование участников проектной деятельности пока несовершенно. Оно предусмотрено только по итогам реализации проекта. Учитывая то, что работники помимо своих прямых обязанностей выполняют еще и работу по разработке и реализации проектов, стимул должен быть особо выраженным и конкретным. Только так можно будет говорить об эффективном проективном развитии культурной среды Белгородского района.

4. Следует отметить, что на сайте Управления культуры администрации Белгородского района находится постоянная вкладка «Творческие проекты», характер содержания которой направлен, прежде всего, на своего рода, оповещение населения района, профессиональных сообществ о проведении тех или иных мероприятий. Однако ни на официальном сайте Управления культуры Белгородского района, ни на сайте Районного информационно-методического центра Белгородского района (МБУК РИМЦ), который непосредственно занимается разработкой проектов на территории Белгородского района, информации о разрабатываемых и реализующихся проектах нет. А это, в свою очередь, существенно снижает уровень восприятия проектного управления культурой в районе. И судить о том, применяются ли методы проектирования в процессе развития культурной среды Белгородского района или нет очень сложно, приходится либо получать информацию в процессе общения с сотрудниками культурных учреждений, либо прибегать к социологическим исследованиям.

В рамках магистерской диссертации было проведено социологическое исследование, целью которого была оценка состояния культурной среды в Белгородском районе Белгородской области. Исследование проводилось среди жителей муниципального образования (См. Приложение 2) и среди экспертов – работников органов и учреждений культуры Белгородского района: Управления культуры администрации Белгородского района, МБУК

«РИМЦ Белгородского района»), Майского Дворца культуры, МБУК «Дом ремёсел Белгородского района им. Р.Я. Пупыниной» (См. Приложение 3). Было опрошено 100 респондентов из жителей Белгородского района и 20 экспертов.

В результате социологического опроса выяснилось, что 60% жителей удовлетворены развитием культуры в Белгородском районе, 18% – не удовлетворены и 22% затруднились ответить. Причинами неудовлетворенности респондентов развитием культурной среды назвали недостаточное внимание со стороны местной власти – 30%, безынициативность граждан – 33%, однотипные культурные мероприятия – 12%, учреждения культуры не оснащены современным технологическим оборудованием – 25%. Следует отметить, что на вопрос: «Удовлетворяет ли Вас качество культурно-массовых мероприятий, проводимых в районе?», положительно ответили 66% жителей, отрицательно высказалось 8% респондентов, 26% респондентов затруднились ответить. На вопрос: «Каких учреждений культуры, на Ваш взгляд, в Белгородском районе не хватает?» ответы распределились следующим образом: 18% считают, что на территории Белгородского района не хватает музеев, 10% считают, что району необходим свой театр, 10% респондентов выразили мнение о нехватке кинотеатра на территории Белгородского района, 40% хотят, чтобы был возведен Ледовый дворец, 16% – цирк и 6% респондентов в графе «другое» указали о строительстве комнаты смеха, «живого» уголка и студии звукозаписи.

По результатам социологического исследования выяснилось, что 72% жителей Белгородского района с удовольствием посещают культурные мероприятия, проводимые на территории района, 4% – чаще всего приходят, чтобы посмотреть на своих детей, так же 4% жителей ответили, что приходят иногда «от нечего делать» и 20% – никак не участвуют в культурных мероприятиях.

На вопрос о качестве услуг, предоставляемых жителям Белгородского

района культурными учреждениями, находящимися на его территории, ответы распределились следующим образом: 34% респондентов отметили высокий уровень предоставления культурных услуг, 60% населения охарактеризовали его «удовлетворительно», 6% отметили низкий уровень предоставляемых культурных услуг на территории Белгородского района. 70% жителей отметили, что на территории Белгородского района молодежь вполне плодотворно может провести свой досуг, 14% респондентов считают, что молодежь не может полноценно и эффективно провести культурный досуг на территории района, называя главной причиной, что развлекательные и культурные учреждения не соответствуют интересам молодых людей, 16% – затруднились ответить на заданный вопрос. 54% респондентов отметили высокий уровень профессионализма у работников культурно-досуговых учреждений, 10% с этим не согласны и 36% – затруднились ответить.

Работники учреждений культуры Белгородского района определяли состояние культурной среды и уровень развития проектной деятельности в области культуры следующим образом: на вопрос: «Как Вы считаете, насколько активно население Белгородского района проявляет себя в посещении культурных мероприятий?» 26% ответили, что люди с удовольствием посещают культурные мероприятия, 15% отметили, что мероприятия посещают одни и те же лица, 5% заявили, что обычно приходят родители, чтобы посмотреть на своих детей, 10% отметили, что люди неохотно посещают мероприятия, 41% респондентов отметили высокую пассивность зрителей и 3% утверждали, что люди предпочитают сами участвовать в действии. 49% респондентов указали, что молодежь Белгородского района может вполне плодотворно провести свой досуг на территории поселения, однако 21% отрицательно высказались по этому поводу, называя главной причиной то, что развлекательные и культурные учреждения не соответствуют интересам молодых людей и 30% испытывали затруднение при ответе на данный вопрос.

При выяснении причин, которые препятствуют формированию



комфортной культурной среды в Белгородском районе, 46% выбрали вариант ответа «недостаточно бюджетных средств», 22% – «ограниченная взаимосвязь местной власти с индивидуальными предпринимателями, которые могли бы помочь», 15% респондентов ответили, что не хватает программ и проектов, которые действительно подходят для формирования соответствующего уровня культурной среды и 17% – утверждали, что мало квалифицированных специалистов в области разработки проектов. Эффективность внедрения проектного управления для преобразования культурной среды Белгородского района отметили 69% респондентов, 21% высказались против и 10% – затруднились дать ответ на поставленный вопрос. 34% респондентов отметили, что разрабатываемые проекты в области культуры эффективны, 21% – категорично высказались по данному вопросу и 45% – затруднились ответить на вопрос.

Таким образом, по результатам опроса видно, что больше половины респондентов удовлетворены уровнем развития культуры в районе. Однако есть и те, кто желает видеть более комфортную и развитую культурную среду, называя главными проблемами недостаточное внимание со стороны местной власти к проблемам культурного развития района, безынициативность граждан, однотипные культурные мероприятия и отсутствие современного технологического оборудования в учреждениях культуры.

Сотрудники учреждений культуры Белгородского района отметили, главным образом, недостаток бюджетных средств на развитие культурной среды муниципального образования.

Второе место в списке проблем, препятствующих развитию культурной сферы занимает ограниченная взаимосвязь местной власти с индивидуальными предпринимателями, которые могли бы помочь, вкладывая инвестиции на развитие того или иного культурного объекта. Кроме этого, в ходе исследования выяснилось, что сотрудники культурных учреждений Белгородского района выделяют проблему недостаточности

программ и проектов, которые, действительно, подходят для формирования соответствующего уровня культурной среды. Проектное управление культурной средой – это весьма перспективное направление в развитии данной сферы. Эффективность внедрения проектного управления для преобразования культурной среды Белгородского района отметила большая часть опрошенных экспертов. Однако были и те, кто не считает, что проект – это перспектива, утверждая, что разрабатываемые проекты в области культуры неэффективны.

Изучив теоретические аспекты проектирования культурной среды муниципального образования, практическое применение проектного управления на примере Белгородского района, следует сказать, что и местные жители, и сотрудники культурных учреждений упоминают проблему «некомпетентности, или несоответствия квалификации специалистов, занимающихся разработкой проекта, способного преобразовать культурную сферу муниципального образования». Также сами жители не дают однозначного ответа, в чем несовершенство отрасли культуры Белгородского района, какими способами это можно преодолеть. Поэтому, на наш взгляд, для развития культурной среды муниципального образования необходимо прибегнуть к экспертным оценкам, которые будут публичными и подкрепленными соответствующими экспертными документами.

В отличие от оценок населения, во многом спонтанных и эмоциональных, экспертное мнение подкреплено практическими знаниями – эксперт занимается постоянным анализом сложившейся ситуации с акцентирование его прикладных функций. Теория может служить частью обоснования для его мнения, некоторой доказательной базой – но в итоге не должно получиться новой теории, если только она не оказывается частью системы действий предмета экспертизы<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Карнаух С.П. Экспертное мнение // Вестник. 2015. № 3 (48). С. 40-43.

Также следует отметить, что в отличие от обывательского мнения населения, эксперт не может выдавать неопределенного мнения. А данное утверждение, на наш взгляд, способно верно направить процесс проектирования культурной среды Белгородского района в нужный ракурс. Поэтому, для достижения высокого культурного уровня Белгородского района Белгородской области, мы предлагаем проектировать культурную сферу, опираясь, главным образом, на мнения экспертов. Именно эксперты смогут дать рекомендации местным органам власти как лучше и эффективнее организовать культурное развитие муниципального образования, опираясь на проектное управление. Самый ценный продукт, который может предложить эксперт – это прогнозы на будущее. Т.е., прибегнув к услугам эксперта в области культуры, органы власти смогут получить не только заключение о сложившейся обстановке на данный момент и как решать возникшие проблемы, но и получить обоснованные рекомендации на будущее, объективно учитывая реальные данные и показатели.

Таким образом, изучив практику проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области, можно сделать следующие выводы:

1. Культурная среда Белгородского района Белгородской области включает в себя различные культурные формирования: культурно-досуговые учреждения, библиотеки, детские школы искусств, центр развития туризма и народных ремесел, объекты культурного наследия, модельные дома культуры, дворцы культуры, клубные формирования и кружки.

Регулирование социально-культурной среды осуществляет Управление культуры администрации Белгородского района Белгородской области, а также ряд муниципальных учреждений: МУ «Белгородская районная дирекция киносети», дошкольные учреждения, общеобразовательные школы, муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств»; 2 автономных учреждения культуры: Дубовской Дворец культуры и Майский районный Дворец культуры и

другие.

2. Проектная деятельность – это инновационный способ решения культурных проблем в муниципальных образованиях. Управление культуры администрации Белгородского района Белгородской области во взаимосвязи с МБУК «РИМЦ Белгородского района» внедряют проектные методы управления в различные направления сферы культуры: выставки, концерты, мастер-классы, программы повышения квалификации работников культурно-досуговых учреждений.

3. В сфере культуры Белгородского района Белгородской области в настоящее время реализуются проекты по развитию творческих способностей людей с ограниченными возможностями здоровья, организации выставочных залов в учреждениях культуры, продвижении брендов городских и сельских поселений, создании интернет-сайта Белгородского района «Пока мы помним, мы живем», организации и проведении ярмарок сувенирной продукции и др.

4. Несмотря на достаточно высокий уровень развития культурной среды Белгородского района Белгородской области, существует ряд проблем, которые касаются общего развития культурной сферы, а также проблем, возникающих в процессе проектной деятельности: социальная разобщенность и безынициативность граждан; недостаточное бюджетирование культурной сферы Белгородского района; высокая текучесть кадров; недостаточная квалификация специалистов; проблема «телевизионной и интернет-зависимости». В сфере проектного управления выявлены следующие проблемы: проектной деятельности присущ большой документооборот; недостаточно специалистов, которые занимались бы непосредственно проектами в культурной сфере; проблема в отсутствии экспертных оценок состояния культурной среды Белгородского района Белгородской области.

По результатам социологического опроса можно заключить, что больше половины респондентов удовлетворены уровнем развития

культурной среды в районе. Главными проблемами, препятствующими должному развитию культурной сферы района, являются: недостаточное внимание со стороны местной власти к проблемам культурного развития района, безынициативность граждан, однотипные культурные мероприятия и отсутствие современного технологического оборудования в учреждениях культуры. Работники учреждений культуры Белгородского района указали на высокий уровень пассивности зрителей при посещении культурных мероприятий; недостаточное финансирование культурной отрасли; ограниченная взаимосвязь со спонсорами.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В БЕЛГОРОДСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Проектное управление как самостоятельный процесс развития культурной сферы Белгородского района Белгородской области является весьма новым веянием. Учитывая тот факт, что Управление культуры администрации Белгородского района Белгородской области самостоятельно разрабатывает и реализует проекты сравнительного с недавнего времени – с 2016 года, можно абсолютно точно утверждать, что данный процесс необходимо изучать и исследовать.

В ходе нашего исследования был выделен ряд системных проблем, которые присущи всем муниципальным образованиям Белгородского региона. В качестве первой проблемы выделяют недостаточность средств, выделяемых на улучшение материально-технической базы учреждений культуры, подготовку и проведение общественно-политических, социально-экономических, культурно-досуговых и прочих мероприятий. По-нашему мнению, данную проблему необходимо решать посредством активного привлечения инвесторов в сферу культуры и спонсоров, которые готовы финансировать проводимые культурные мероприятия. Однако привлечение вышеуказанных лиц к организации культурных мероприятий является проблематичным в силу того что, вложения в сферу культуры являются финансово непривлекательными для спонсоров и инвесторов. В большинстве отраслях культуры, таких, например, как театр, арт-рынок – отсутствует гарантированная отдача денежных средств. Но нельзя забывать о том, что к ряду мероприятий, проводимых культурными учреждениями Белгородского района, вполне могут быть привлечены волонтеры.

Культурное волонтерство – добровольческие инициативы, направленные на развитие культурных пространств, работу в культурных учреждениях или помощь на городских площадках, фестивалях и

праздниках<sup>1</sup>. Волонтерство в сфере культуры совершенно не похоже на традиционную «практику» – неоплачиваемую неквалифицированную работу школьников и стажеров социальных служб. Культурные волонтеры формируют «лицо» пространства: контактируют с прессой и посетителями, сопровождают художников, помогают в организации выставок, лекций, выступлений и мастер-классов, ведут профили музеев и галерей в соцсетях. Как правило, деятельность волонтеров в учреждениях культуры заключается в работе с посетителями, помощи в организации различных просветительских и концертных событий, сборе внешней информации и т.д.

Конечно, прибегая к услугам культурных волонтеров, не удастся получить необходимую финансовую помощь, однако, проведя ряд акций, флэшмобов и ярмарок, например, получить часть денежных средств, вполне реально.

Далее, в ходе исследования была выделена проблема высокой текучести кадров культурно-досуговых учреждений. В настоящее время кадры являются главным ресурсом каждого учреждения сферы культуры, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности организации и ее конкурентоспособность. При формировании кадрового потенциала культурно-досуговых учреждений Белгородского района важную роль играет принцип ориентации на его профессиональное ядро. Речь идет о развитии уникального кадрового состава, по своему профессиональному и творческому потенциалу значительно опережающего потенциал конкурирующих организаций. Это позволит организации не только быстро преодолевать возникающие трудности, но и повысить доходность в долгосрочной перспективе. А, следовательно, увеличится возможность повышения заработной платы сотрудникам культурных учреждений, что, в свою очередь, создаст некую стабильность и уверенность.

---

<sup>1</sup> Особенности волонтерской деятельности в сфере культуры. URL: <http://возрождениекультуры.рф/news/2016-06-01-81> (дата обращения: 12.12.2017).

Наряду с указанными проблемами, развитию сферы культуры Белгородского района мешает проблема телевизионной и интернет-зависимости населения. С одной стороны, конечно, в некоторой степени телевидение и интернет способствуют развитию культурной личности, предлагая к просмотру различные культурные программы, концерты, мастер-классы. Но, к сожалению, зачастую интернет и ТВ заменяют реальное приобщение граждан к культуре. Для решения данной проблемы мы предлагаем уделять больше внимание тому, чтобы культурные мероприятия, проводимые в Белгородском районе, отвечали потребностям местного населения, особенно молодежи. Различного рода культурные мероприятия не должны быть однотипными и рутинными. По-нашему мнению, весьма результативной будет организация мероприятий не только в честь традиционных праздников, таких как, например, День международного единства, День защитника Отечества, Масленица, Новый год, но и нужно добавлять в репертуар новые празднования, проводить различные мастер-классы, реализовывать кружковую деятельность и пр.

Помимо «стандартных» проблем, с которыми сталкиваются органы власти в ходе развития культурной среды Белгородского района, как уже отмечалось выше, существуют также проблемы, возникающие непосредственно при применении проектного управления культурной сферой муниципального образования. Проектное управление бесспорно является передовым способом развития культурной сферы. По данным Международной ассоциации управления проектами современный инструментарий выполнения проектов позволяет сэкономить 20-30% времени и 15-20% ресурсов<sup>1</sup>. Управление проектами сегодня активно дополняет прежде развитую форму управления организациями и дает возможность субъектам культурной политики реализовывать в процессе

---

<sup>1</sup> Культурный проект: от замысла к реализации. Материалы по проектной деятельности в сфере культуры. Опыт практической реализации проектов. URL: <http://bgcnt.ru/assets/files/Klasteri/Kulturni%20proekt%20ot%20zamisla%20k%20realizacii%202017.pdf> (дата обращения: 10.11.2017).



сотрудничества разнообразные творческие идеи. Существование многообразных форм деятельности государственных и муниципальных организаций наряду с независимыми проектами способно создать цивилизованный рынок культурных благ и услуг. Практика показывает, что проектное управление давно нашло успешное применение по всему миру. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для развития культурной сферы Белгородского района<sup>1</sup>.

Однако, несмотря на привлекательность проектного управления, существуют проблемы, которые необходимо устранять для наилучшей организации проектного процесса:

1. Проектную деятельность регламентирует большое число документов, проектная деятельность чрезмерно бюрократизирована. Причинами этой проблемы могут быть слабый уровень делегирования полномочий, дублирование функций и выполнение лишних операций. Для решения данной проблемы необходимо прибегнуть к традиционным способам организации любого процесса управления: перераспределение полномочий и четкое разграничение ответственности, устранение дублирования функций и снижение вовлеченности высшего руководства там, где это является допустимым и желательным. Достаточно часто в российской практике встречается недостаточный уровень делегирования полномочий. Такие ситуации возникают в бюрократизированных структурах, когда высшее руководство пытается контролировать все потоки документов, существует слабый уровень доверия и боязнь принятия на себя ответственности сотрудниками на более низких, хоть и руководящих

---

<sup>1</sup> Культурный проект: от замысла к реализации. Материалы по проектной деятельности в сфере культуры. Опыт практической реализации проектов. URL: <http://bgcnt.ru/assets/files/Klasteri/Kulturni%20proekt%20ot%20zamisla%20k%20realizacii%202017.pdf> (дата обращения: 10.11.2017).

должностях<sup>1</sup>. Однако, в проектном управлении следует отметить как положительный тот факт, что в практике проектного управления Белгородского района и Белгородской области в целом широко применяются шаблоны и формы документов, участвующих в документообороте как при создании проекта, так и при его реализации и завершении. И это абсолютно верно, так как отсутствие единых шаблонов документов (инициативной заявки, паспорта проекта, отчета) удлиняет процесс подписания и делает его более трудозатратным.

2. В Управлении культуры Белгородского района и в иных организациях культуры, которые непосредственно работают с проектами, нет таких работников, которые занимались бы только проектным управлением. Все работники культурных учреждений и организаций выполняют непосредственные обязанности, и, помимо всего прочего, им приходится разрабатывать проектную документацию, организовывать и координировать реализацию проектов. На наш взгляд решением данных проблем может являться создание отдела на базе Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, который специализировался бы непосредственно на проектировании культурной среды Белгородского района. Данное решение помогло бы добиться наиболее продуктивных и эффективных результатов в развитии культурной среды посредством применения проектных методов управления. Ведь сотрудники проектного отдела напрямую занимались бы разработкой, реализацией и дальнейшим курированием проекта, без отвлечения на иную деятельность. А так как на сегодняшний день такого типа проектные отделы отсутствуют в Белгородском районе, необходимо стимулировать работников учреждений культуры к проектной деятельности, что также является проблемой.

3. Стимулирование участников проектной деятельности предусмотрено только по итогам реализации проекта, а это в корне неверно. В самом общем

---

<sup>1</sup> Баталина Е. Три проблемы неэффективного документооборота и их решения. 2016. С. 76-91. URL: [http://www.abajour.ru/files/80-83\\_198.pdf](http://www.abajour.ru/files/80-83_198.pdf) (дата обращения: 12.12.2017).

виде стимулирование профессиональной деятельности включает заработную плату за конкретные задания, выполняемые согласно расписанию, и премиальные поощрения за эффективность работы, проявление дополнительных усилий, творческий подход на разных фазах проекта и т.п. Здесь следует отметить, что поощрение участия в проектной деятельности проводится не на регулярной основе (можно вспомнить традиционную тринадцатую зарплату), а лишь по контрольным точкам после получения реальных измеримых промежуточных или окончательных результатов/продуктов этапа, проекта в целом. Премирование по результату позволяет минимизировать риски, связанные с уходом сотрудника из проекта до завершения проекта или этапа. Персонал должен информироваться о предлагаемых стимулирующих схемах еще до начала работы в проекте. В проекте необходимо использовать синергетические эффекты, комбинируя материальное стимулирование и нематериальные механизмы. Все используемые в проектах стимулирующие схемы должны быть включены в стандарт по управлению проектами и иные документы, описывающие политику стимулирования.

4. На сайте Управления культуры Белгородского района не выведен список разрабатываемых и реализующихся проектов, что, в свою очередь, снижает уровень восприятия объема и качества проектной деятельности Управления культуры района. И судить о том, применяются ли методы проектирования в процессе развития культурной среды Белгородского района, насколько активно, продуктивно они применяются или нет, очень сложно. В связи с этим, мы предлагаем органам власти в сфере культуры создать на официальном сайте Управления культуры Белгородского района интернет-площадку, в которой содержалась бы полная информация о проектной деятельности муниципального образования. Посредством чего, стоит заметить, повысится уровень инициативы со стороны граждан, которые смогут ознакомиться с представленным перечнем проектов и предложить свою идею.

Выявленные проблемы проектного управления сферой культуры Белгородского района одинаково важны и решение каждой требует определенного времени и средств. Однако, в результате нашего исследования, посредством социологического опроса, стало ясно, что спектр проблем в области проектного управления культурой широк. И не вполне ясно, какие проблемы решаемы, что ждет сферу культуры Белгородского района в перспективном будущем и как правильно организовать развитие культурной среды муниципального образования. В связи с этим, мы предлагаем активно подключать экспертное сообщество к определению действительных проблем в сфере культуры Белгородского района и создать проект «Культурная онлайн-экспертиза».

*Обоснование проектных мероприятий.* Данный проект позволит привлечь экспертов в области развития культурной среды муниципального образования к обсуждению проблем культурного развития Белгородского района, выявлению основополагающих проблемных зон, выработке механизмов решения названных проблем, мониторингу процесса их решения (паспорт проекта представлен в Приложении 4). Ведь только благодаря профессиональному экспертному заключению возможно действительно преобразовать культурную сферу муниципального образования в соответствии с реальными потребностями населения и культурной политикой государства.

Интернет-площадка рассматривается в диссертации как некое поле деятельности для обсуждения проблем и возможностей культурного развития района, предполагающее тесное взаимодействие эксперта в названной области и местной власти Белгородского района.

На сегодняшний день культурная среда в Белгородском районе развивается, но в основном вектор развития направлен на проектирование различного рода проведения выставок и ярмарок национальных продуктов культуры, организации мастер-классов и пр., т.е. с учетом того, что Управление культуры Белгородского района еще не имеет достаточно опыта

в проектном управлении культурной сферой, необходимо прибегнуть к мнению экспертов для того, чтобы создавать и развивать проекты целенаправленно и с гарантией успешности в будущем. Эксперты, зарегистрировавшись в интернет-площадке «Культурная онлайн-экспертиза», смогут выражать свое мнение, аргументировать свою позицию, давать прогнозы на будущее. А органы власти, в свою очередь, смогут знакомиться с позициями экспертов, запрашивать экспертное заключение и уже на его основе разрабатывать соответствующий проект, исходя из проблемной зоны.

Считается, что эксперт – это человек, безупречно разбирающийся в своем деле или даже сфере, которой сам напрямую не занят, но изучению которой посвятил много времени и сил. И его задача – проанализировать свой предмет, рассказать о нем и дать рекомендации, что следует улучшить. Эксперт понимает, что представляет собой история того предмета, которым он занимается, каково положение дел сейчас, в чем есть проблемы и какие пути их решения можно предложить. Он разбирается не только в фактах, но и в структурной стороне дела. При этом – внимателен к деталям: знает, например, ведущих специалистов в своей области, причем и российских, и зарубежных. Необходимо понимать также, что свое мнение эксперту необходимо облечь в аналитический материал - справку, записку или отчет – и осознать, что его мнение может стать основанием для принятия решения. Это огромная ответственность. Если эксперт – человек публичный, его вердикт может быть озвучен в СМИ. Да даже и на уровне предприятия дополнительная нагрузка связана просто с тем, что необходимо облечь свои выводы в убедительную и логичную речь. Эксперт не вправе позволить себе домыслов и догадок – иначе ему просто не поверят. Поскольку обывательское стороннее мнение могут высказать очень многие, эксперт обязан объяснить, чем его позиция отличается от банального здравого смысла. При этом здравый смысл также должен присутствовать в его работе: как на уровне предпосылки суждения, так и в плане самих выводов. Но должно быть и что-то большее – почти научная глубина подхода. Таким

образом, эксперты – это специалисты в конкретной отрасли, которые готовы дать четкое аргументированное решение на заданную проблему и сформулировать конкретные рекомендации на будущее.

Задачи экспертизы в области культурного развития муниципального образования заключаются в:

- 1) анализе предмета исследования;
- 2) выявлении основополагающих проблемных зон;
- 3) выработке механизмов решения названных проблем;
- 4) составлении аргументированного прогноза на будущую деятельность организации в сфере культурного развития;
- 5) составлении профессионального экспертного заключения.

Методика экспертизы по нашему проекту предполагает систему оценки по заранее выработанным критериям (см. Приложение 5):

- 1) соответствие профильного образования эксперта тематике проводимых исследований;
- 2) ученая степень;
- 3) должность;
- 4) стаж работы;
- 5) количество публикаций по исследуемому направлению;
- 6) количество сформированных экспертных заключений.

Следует отметить, что все параметры – документальные и должны быть заверены копией документов.

*Цель проекта* – создание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза», необходимую для инновационного развития культурной среды Белгородского района посредством проектного управления.

*Задачи проекта:*

- создание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза» на официальном сайте Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области;

– проведение информационных мероприятий по реализации данного проекта на территории района (раздача листовок, буклетов о возможностях и функционировании интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза» в культурные учреждения Белгородского района);

– привлечение экспертов из каждого поселения Белгородского района (городское поселение «Поселок Октябрьский», городское поселение «Поселок Северный», городское поселение «Поселок Разумное», Беловское сельское поселение, Беломестненское сельское поселение, Бессоновское сельское поселение, Веселолопанское сельское поселение, Головинское сельское поселение, Дубовское сельское поселение, Ериковское сельское поселение, Журавлевское сельское поселение, Крутоложское сельское поселение, Краснооктябрьское сельское поселение, Комсомольское сельское поселение, Майское сельское поселение, Никольское сельское поселение, Новосадовское сельское поселение, Пушкарское сельское поселение, Тавровское сельское поселение, Хохловское сельское поселение, Малиновское сельское поселение, Стрелецкое сельское поселение, Щетиновское сельское поселение, Яснозоренское сельское поселение).

*Целевой группой проекта* выступают:

- эксперты Белгородского района в области культуры;
- служащие и сотрудники администрации Белгородского района Белгородской области и Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области;
- население Белгородского района Белгородской области.

*Срок реализации проекта.* Для реализации поставленных целей и задач в рамках данного проекта потребуется следующий временной период: февраль 2018 – февраль 2019 гг.

Предполагается провести следующие *основные мероприятия* в рамках Проекта:

- I. На подготовительном этапе (февраль-апрель 2018):

1. Разработать содержание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза». Площадка будет предполагать следующие вкладки:

- 1) вкладка «Вход/Регистрация»;
- 2) вкладка «Ссылки на учреждения культуры населенных пунктов Белгородского района»;
- 3) вкладка «Состав экспертов»;
- 4) вкладка «Особенности культурного развития населенных пунктов Белгородского района»;
- 5) вкладка «Проблемы культурной сферы Белгородского района, определенные населением Белгородского района»;
- 6) вкладка «Проблемы культурной сферы Белгородского района, определенные экспертами»;
- 7) вкладка «Предложения по совершенствованию культурной среды Белгородского района»;
- 8) вкладка «Экспертное заключение».

2. Создание организационных условий для функционирования интернет-площадки. Здесь необходимо прибегнуть к помощи IT-специалистов Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, которые создадут на официальном сайте Управления интернет-площадку «Культурная онлайн-экспертиза»;

3. Распространение информации о создании проекта «Культурная онлайн-экспертиза» через веб-сайт администрации Белгородского района Белгородской области и веб-сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, распространение информации через социальные сети «ВКонтакте», «Facebook», «Одноклассники», а также посредством бумажных носителей (брошюры, листовки);

4. Привлечение экспертов в области культуры для полного функционирования интернет-ресурса.

Требованиями к отбору экспертов для Проекта выступают следующие:

- 1) эксперт должен работать в культурной сфере Белгородского района



более 5 лет;

2) высокий уровень компетентности и грамотности эксперта в данной конкретно обозначенной области. Следует отметить, что определение компетенций более эффективны, если они организованы в виде шкалы, с помощью которой можно определить высокий, средний и низкий уровень компетенции.

Уровни развития компетенций следует ранжировать следующим образом:

– неосознанная некомпетентность (некомпетентный эксперт). Эксперт не знает о множестве существующих способов оценки, не желает их изучать и тем более применять. С людьми работает, как умеет и привык работать;

– осознанная некомпетентность (развивающийся эксперт). Эксперт понял, что ему необходимо развиваться, определил границы развития и начал обучаться. Такие специалисты по мере обучения пытаются применять полученные знания на практике;

– осознанная компетентность (компетентный эксперт). Данный эксперт отличается тем, что найдет выход из любой сложной ситуации, в которую попадает;

– неосознанная компетентность (мудрый эксперт). Мудрого эксперта отличает то, что он не попадает в сложные ситуации, из которых нужно искать выход. Очень часто данные эксперты знают оптимальное решение, но не могут его логически объяснить другим.

В целом, определяя уровень компетентности эксперта, можно опереться на следующие данные:

- профиль и уровень образования;
- профиль деятельности и опыт работы по профилю (учитывается стаж работы непосредственно в данной области и общий стаж работы);
- уровень решаемости проблем (соответствует ли занимаемая должность уровню и характеру обозначенной проблемы).

3) степень незаинтересованности и объективности эксперта при оценке,

обобщении и анализе данных, принятии решения в обозначенной области, независимость и беспристрастность (отсутствие конфликтов интересов). Также эксперт не должен иметь личной заинтересованности в подготовленных им рекомендациях и выводах.

Таким образом, здесь должны быть учтены следующие этические требования к эксперту:

- он не должен испытывать конфликт интересов - не иметь финансовых и других обязательств перед оцениванием объекта, а также каких-либо личных интересов, связанных с проведением оценки;

- он гарантирует нераспространение информации;

- он должен проводить независимую оценку в строгом соответствии с нормативными документами;

- он не должен ощущать какого-либо давления со стороны оцениваемого объекта.

4) оптимальное сочетание индивидуальных и моральных качеств эксперта. Сюда относятся способности эксперта к анализу и синтезу изучаемых проблем, к объективной всесторонней оценке проблемы без чрезмерного уклона в сторону оптимистических либо пессимистических ответов по чисто психологическим мотивам, устойчивость взглядов, но вместе с тем достаточная гибкость мышления, способность изменить точку зрения под влиянием новых фактов и аргументов, умение перерабатывать, усваивать и формировать качественно новую информацию. Также следует добавить, что эксперт должен быть ответственным в оценке и в процессе аудита, быть способным советоваться с коллегами, привлекать, при необходимости, дополнительную квалифицированную помощь специалистов.

Перечень качеств, которыми должен обладать «идеальный» эксперт, с которым предпочтительно работать, в диссертации определен следующим образом:

– креативность, то есть способность творчески решать задачи, метод решения которых полностью или частично не известен;

– независимость, то есть способность противопоставить предубеждениям и массовому мнению свою точку зрения;

– всесторонность, то есть способность видеть проблему с различных точек зрения или уровень способности к декомпозиции и синтезу. Уровень способности к декомпозиции и синтезу можно рассматривать, как умение найти, тщательно рассмотреть особенности изучаемого объекта или процесса и синтезировать разнообразные точки зрения специалистов на возникающие проблемы. Учет этого критерия позволит выявить нежелательных специалистов, для которых характерна однобокая реакция на поставленные вопросы, постоянное смещение в сторону пессимистических либо оптимистических оценок;

– эвристичность, то есть способность видеть неочевидные проблемы и делать заключения об исследуемом объекте без осознания пути движения мысли к этому заключению;

– умение работать в команде, то есть обладать коммуникативными навыками, способностью к партнерскому сотрудничеству, гибкостью взглядов и «незакостенелостью» мнений;

– требования к социально-психологическим компетенциям экспертов: аналитический склад ума, добросовестность, организованность, ответственность, стрессоустойчивость, мастерство устного общения, мастерство письменного общения, умение самостоятельно и непредвзято делать выводы и выносить решения.

## 5. Сбор необходимых ресурсов для реализации проекта.

Предполагается, что финансирование проекта будет осуществляться за счет местного бюджета.

## II. На основном этапе (май 2018 г. – январь 2019 г.):

### 1. Открытие интернет-площадки, начало ее функционирования.

2. Проведение информационной презентации об основных направлениях проекта «Культурная онлайн-экспертиза» среди всех участников (24 поселения Белгородского района, администрация Белгородского района, Управление культуры администрации Белгородского района).

3. Организация работы экспертов. На данном этапе необходимо:

– оповестить всех экспертов, участвующих в проекте, о начале функционирования интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза» посредством отправки писем на электронную почту, телефон;

– Управлению культуры администрации Белгородского района Белгородской области предложить идею проекта, который будет направлен на преобразование культурной среды муниципального образования. Эксперты, в свою очередь, должны отреагировать на предложенную идею и присоединиться к обсуждению;

когда будут полно высказаны все мнения экспертов, Управление берет на себя ответственность выбора наиболее аргументированных замечаний и предложений, и выступает с просьбой к эксперту сделать профессиональное экспертное заключение. И на основе представленного документа далее создается проект, влекущий за собой совершенствование, либо полное изменение культурной сферы Белгородского района Белгородской области.

4. Текущий контроль над выполнением работ.

5. Мониторинг результатов проекта, для своевременной корректировки действий (сравнение фактических и плановых результатов).

III. На заключительном этапе (февраль 2019):

1. Резюмирование результатов проекта (достигнуты ли показатели ожидаемой эффективности реализации проекта), подготовка отчета, разработка рекомендаций по проекту с учетом всех выявленных отклонений.

2. Принятие решения о полном завершении работ, либо продолжении проекта.

За каждым мероприятием реализации проекта будет закреплен ответственный исполнитель.

*Планируемые результаты реализации проекта* представлены следующими критериями оценки:

– институционализация экспертного сообщества в сфере культуры и экспертной составляющей в принятии управленческих решений (планируется привлечение не менее 24 экспертов от каждого муниципального образования Белгородского района);

– повышение качества проектного управления сферой культуры в Белгородском районе, выраженного таким показателем, как удовлетворенность населения уровнем развития культурной среды муниципального образования и ее динамикой (не менее 70%);

– количество реализованных проектов в сфере культуры (к 2019 году +5).

*Эффективность проекта.* Реализация проекта «Культурная онлайн экспертиза» позволит достичь аналитического, социального, и интегрального эффектов.

Реализация аналитического направления проекта приведет к:

– повышению оперативности доступа к информации о предполагаемых проектах;

– появлению возможности оперативно реагировать на актуальные идеи развития культурной сферы Белгородского района;

– повышению прозрачности управления.

Социальный эффект заключается в том, что будет сформировано аргументированное мнение экспертов о развитии культурной сферы Белгородского района, в том числе для общества.

Главный интегральный эффект, который предполагается достичь в результате выполнения проекта, состоит в повышении качества реализуемых проектов в сфере культуры Белгородского района.

*Ресурсное обеспечение проекта.*

1. Финансовое обеспечение. Финансирование мероприятий проекта предусматривается за счет средств бюджета Белгородского района Белгородской области. Общий бюджет проекта составит 171 000 рублей:

Таблица 1. Смета проекта

№	Наименование продукта	Количество	Стоимость, руб.
1.	Распечатанные на цветном принтере информационные брошюры	100 шт.	1000
2.	Оплата за подготовку экспертно-аналитических материалов (5000 руб. за единицу)	24 чел.	120000
3.	*Дополнительные расходы		50000
<b>ИТОГО</b>			<b>171000</b>

\* Дополнительные расходы предусмотрены на тот случай, если количество экспертов, желающих принять участие в Проекте, превысит установленный показатель.

2. Кадровое обеспечение. Предусмотрено использование труда специалистов Управления культуры администрации Белгородского района, а также привлечение внешних консультантов и специалистов с компетенциями, позволяющими решать поставленные проектные задачи и установки.

3. Нормативно-правовое обеспечение предусматривает разработку формы договора Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области с привлекаемыми в проект экспертами.

4. Материально-техническое обеспечение заключается в наличии необходимого базового оборудования.

*К рискам проекта* относятся:

1. Отсутствие или снижение объема финансирования, т.к. денежные средства, по различным причинам могут быть не выделены на проект. Указанный тип рисков зачастую связан с возникновением дефицита бюджетных средств. Ожидаемым последствием наступления данного риска станет ухудшение качества проводимых мероприятий.

2. Организационные риски, связанные с проблемами координации деятельности в управлении направлениями проекта, требующими согласованной технической политики.

3. Технологический риск, который обусловлен тем, что разработанные мероприятия проекта будут не способны в полной мере решить проблемные вопросы, связанные с проектированием культурной среды муниципального образования.

Кроме указанных рисков, также можно выделить кадровый риск, который предполагает недостаточную квалификацию, привлекаемых из поселений экспертов; юридический риск – нечеткое оформление договора Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области с экспертами; риски обстоятельств непреодолимой силы и другие.

Таким образом, рассмотрев пути совершенствования процесса проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области, делаем следующие выводы:

1. В ходе исследования особенностей культурной среды и ее проектирования в Белгородском районе Белгородской области, было выявлено несколько проблем, которые имеют одинаково важное значение на развитие культурной сферы муниципального образования. В связи с тем, что спектр проблем в области проектного управления культурой широк, необходимо подключать экспертное сообщество к определению действительных проблем в сфере культуры Белгородского района. Для этого в работе предложен проект «Культурная онлайн-экспертиза». Профессиональное экспертное заключение будет способствовать наиболее точному определению проблем, препятствующих культурному развитию Белгородского района и составлению аргументированного прогноза на будущее.

2. Проект создания интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза» необходим для инновационного развития культурной среды Белгородского района посредством применения проектного управления.

Местные органы власти, в лице Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, смогут оптимизировать свою проектную деятельность, ознакомившись с позициями экспертов и запросив экспертное заключение. Кроме того, разработка проекта будет способствовать повышению имиджа муниципального образования, повышению уровня взаимопонимания и сотрудничества между властью, экспертами и населением. Проект ориентирован на несколько целевых групп, которые являются основными участниками в реализации общей цели проекта.

3. Мероприятия проекта должны выполняться систематически и регулярно для достижения и поддержания максимальной эффективности деятельности интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза». Проект является краткосрочным и социально эффективным. Социальная эффективность отражается в формальных и неформальных взаимоотношениях целевой аудитории проекта. Реализация проекта требует финансовых вложений, так как для эффективной деятельности интернет-площадки необходим определенный набор ресурсов.

4. Для успешной реализации проекта необходима обеспеченность нормативно-правовыми, материально-техническими, информационными и кадровыми ресурсами. Проект подвержен определенным рискам, которые могут возникнуть в ходе создания интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза», однако их легко устранить благодаря чёткой и скоординированной деятельности участников реализации проекта.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для всех муниципальных образований Белгородской области проблемы, связанные с созданием комфортной культурной среды являются первоочередными, так как от уровня развитости культурной сферы зависит общее социальное самочувствие населения и его отношение к деятельности органов местной власти в данной сфере, а также личного инициативного, активного участия в преобразовании территории в целом.

Культурная среда – это значимая область жизнедеятельности населения, в которой формируется, реализуется и развивается личность посредством взаимодействия людей друг с другом. И, конечно же, происходит активный обмен социально-культурной информацией, посредством чего реализуются меры по повышению качества жизни местного населения.

Проектирование эффективной культурной среды является важнейшей сферой деятельности местных органов власти. Реконструкция культурных учреждений, сохранение объектов культурного наследия, организация досуга населения, создания всевозможных кружков, клубов, разработка интересных творческих проектов – это все то, где создаются те условия для населения, которые обеспечивают высокий уровень жизни. Проектирование благоприятной культурной среды в Белгородском районе регулируется как администрацией Белгородского района Белгородской области, Управлением культуры администрации Белгородского района Белгородской области, МБУК «РИМЦ Белгородского района», так и рядом муниципальных учреждений культуры, например, таких как МБУК «Дом ремёсел Белгородского района им. Р.Я. Пупыниной», МУ «Белгородская районная дирекция киносети», МОУ дополнительного образования детей «Детская школа искусств», Дубовской Дворец культуры и Майский районный Дворец культуры и другие.

Культурная среда Белгородского района Белгородской области в целом имеет положительные тенденции к развитию: проводятся различные

культурные, массовые мероприятия для населения различных возрастов, строятся и реконструируются памятники, отремонтированы учреждения культуры, организуются выставки, творческие конкурсы, открываются кружки и различные клубы по интересам. Активно развивается проектное управление сферой культуры муниципального образования.

В ходе исследования был выделен ряд проблем, по которым необходимо разрабатывать соответствующие решения и стремиться данные проблемы устранять. Проблемы касаются как общего развития культурной сферы Белгородского района, так и проектного управления культурной средой. Поэтому, изучив практику проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области, мы рекомендуем ответственным за регулирование культурной сферы следующие пути решения проблем:

1. Управлению культуры администрации Белгородского района Белгородской области рекомендуем:

- привлекать к созданию благоприятной культурной среды на территории района «культурных волонтеров», которые будут контактировать с прессой и посетителями, сопровождать деятелей культуры и искусства, помогать в организации различных просветительских и концертных событий, сборе внешней информации и т. д.;

- для решения проблемы теле- и интернет-зависимостей проводить культурные мероприятия, исходя из потребностей местного населения, особенно молодежи. Различного рода культурные мероприятия не должны быть однотипными и типичными;

- создать отдел на базе Управления, который специализировался бы непосредственно на проектировании культурной среды Белгородского района;

- создать на официальном сайте Управления культуры Белгородского района интернет-площадку, в которой содержалась бы полная информация о проектной деятельности муниципального образования. В результате чего повысится уровень инициативы со стороны граждан, которые смогут

ознакомиться с представленным перечнем проектов и предложить свою идею.

2. Администрации Белгородского района Белгородской области рекомендуем:

– оптимизировать кадровый состав. Речь идет о развитии уникального кадрового состава, по своему профессиональному и творческому потенциалу. Это повысит возможность повышения заработной платы сотрудникам культурных учреждений. Что, в свою очередь, создаст некую стабильность и уверенность;

– для устранения проблемы высокого документооборота при разработке и реализации проектов, использовать традиционные способы организации процесса управления: перераспределение полномочий и четкое разграничение ответственности, устранение дублирования функций и снижение вовлеченности высшего руководства там, где это является допустимым;

– необходимо обеспечить прозрачность и понятность схем расчета стимулирующих выплат и поощрений, которые должны предусматриваться в ходе разработки и реализации проектов. Персонал должен информироваться о предлагаемых стимулирующих схемах еще до начала работы в проекте. Все используемые в проектах стимулирующие схемы должны быть включены в стандарт по управлению проектами и иные документы, описывающие политику стимулирования.

Особую роль при оптимизации проектирования культурной среды Белгородского района следует отвести экспертам в области культурного развития муниципального образования. Так как именно эксперты могут аргументировано определить реальные проблемы, возникающие при проектировании культурной среды Белгородского района, предложить пути их решения и дать профессиональное экспертное заключение, которое будет способствовать созданию грамотных и действительно необходимых проектов для развития культурной среды Белгородского района Белгородской области.

По результатам нашего исследования разработан проект создания интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза», который направлен на устранение проблемы низкого уровня проектного управления сферой культуры в исследуемом муниципальном образовании. Проект является реальным, рассчитан на краткосрочный период, отвечает основным параметрам рассматриваемой проблемы и может быть применен в практической деятельности местных органов власти в решении вопроса развития культурной сферы Белгородского района Белгородской области с применением методов проектирования.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы законодательства Российской Федерации о культуре [Текст] : федер. закон от 9 октября 1992 г. № 3612-1, с изменениями от 29 июля 2017 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
2. Конституция Российской Федерации: от 12 декабря 1993 г., с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
3. О библиотечном деле [Текст] : федер. закон от 29 декабря 1994 г. № 78-ФЗ, с изменениями от 3 октября 2016 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
4. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 25 июня 2002 г. № 73-ФЗ, с изменениями от 29 декабря 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. О федеральной целевой программе «Культура России (2012-2018 годы)» [Текст] : Постановление Правительства РФ от 3 марта 2012 г. № 186, с изменениями от 28 июля 2017 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
6. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры» [Текст] : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2606-р, с изменениями от 28 апреля 2015 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Концепция кластерной политики в Российской Федерации [Электронный ресурс] / О вопросах развития муниципальных образований : [сайт]. – Режим доступа: [http://www.poria.ru/files/konc\\_klastern\\_259\\_10.doc](http://www.poria.ru/files/konc_klastern_259_10.doc).
8. Об утверждении программы улучшения качества жизни населения

Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 2 апреля 2003 г. № 74 // Белгородские известия. – 2003. – 25 апреля.

9. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 13 ноября 2003 г. № 97, с изменениями от 29 февраля 2016 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

10. О библиотечном деле в Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 9 ноября 2011 г. № 81, с изменениями от 2 ноября 2015 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

11. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Текст] : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп, с изменениями от 25 апреля 2016 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

12. О концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы [Текст] : Постановление правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп, с изменениями от 25 ноября 2013 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

13. Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013 - 2017 годы [Текст]: Постановление правительства Белгородской области от 24 декабря 2013 г. № 563-пп, с изменениями от 26 декабря 2016 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

14. Об утверждении плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)» [Текст]: Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп, с изменениями от 5 сентября 2017 г. // Белгородские известия. – 2013. – № 87. –

22 мая.

15. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014 - 2020 годы» [Текст] : Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп, с изменениями от 7 августа 2017 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

16. О создании модельных учреждений культуры клубного типа в области [Текст] : Постановление губернатора Белгородской области от 29 декабря 2006 г. № 178, с изменениями от 5 ноября 2013 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

17. Об утверждении форм документов по управлению проектами [Текст] : Распоряжение заместителя губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136, с изменениями от 25 ноября 2014 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

18. О внесении изменений в распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области [Текст] : Распоряжение заместителя губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

19. Об утверждении административного регламента по предоставлению муниципальной услуги «Предоставление дополнительного образования по программам музыкальной и художественно-эстетической направленности муниципальными бюджетными образовательными учреждениями дополнительного образования детей муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» [Электронный ресурс] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 14 октября 2014 г. № 138. Документ опубликован не был. – Режим доступа: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/10/138-п.pdf>.

20. Об утверждении муниципальной программы Белгородского района «Развитие культуры и художественного творчества Белгородского района на 2014 — 2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 25 декабря 2013 г. № 209. Документ опубликован не был. – Режим доступа: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2014/05/209.pdf>.

21. О ликвидации муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Веселолопанская детская школа искусств Белгородского района Белгородской области» [Электронный ресурс] : Постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 20 мая 2016 г. № 658. Документ опубликован не был. – Режим доступа: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2016/06/658-расп.pdf>.

22. О порядке подтверждения статуса «Модельный Дом культуры» [Текст] : Приказ Управления культуры Белгородской области от 10 июня 2013 г. № 236, с изменениями от 12 апреля 2016 г. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

23. Аронов, А.А. Социально-культурное проектирование среды: проблемы и перспективы [Текст] / А.А. Аронов // Вестник МГУКИ. – 2017. – № 3. – С. 95-98.

24. Астафьева, О.Н. Проектирование культурного пространства [Текст] / О.Н. Астафьева. – М.: Наука, 2013. – 258 с.

25. Андросова Н. Социально-культурные кластеры муниципальных образований Белгородской области: опыт инноваций [Электронный ресурс] / Н. Андросова // Белгородский государственный Центр народного творчества : [сайт]. – Режим доступа: <http://bgcnt.ru/model-house-of-culture/socio-cultural-cluster.html>.

26. Белецкая, Е.А. Социально-культурный кластер как фактор повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области [Текст] / Е.А. Белецкая, Н.В. Таволжанская // Социосфера. – 2014. – № 28. – С. 67-71.



27. Бызов, Л.Г. Проблемы социокультурного проектирования [Текст] / Л.Г. Бызов // Мир России. – 2014. – № 1. – С. 117 – 152.
28. Баталина, Е. Три проблемы неэффективного документооборота и их решения [Электронный ресурс] / Е. Баталина // Система бюрократии : [сайт]. – Режим доступа: [http://www.abajour.ru/files/80-83\\_198.pdf](http://www.abajour.ru/files/80-83_198.pdf).
29. Войтова, С.А. Роль проектирования в создании благоприятной культурной среды [Текст] : автореф. дис. ... д-ра филос. наук / С.А. Войтова. – СПб., 2014. – 15 с.
30. Волгин, Н.А. Социальная политика в муниципальных образованиях [Текст] / Н.А. Волгин, В.К. Егоров. – М. : Изд-во РАГС, 2013. – 412 с.
31. Горовой, А.Г. Теория, методика и организация социально-культурной деятельности [Текст] : дис. ...канд. социол. наук : 22.09.10 / А.Г. Горовой. – М., 2014. – 144 с.
32. Грибкова, Г.И. Технология проектирования в социально-культурной сфере [Текст] / Г.И. Грибкова // Вестник экономической интеграции. – 2014. – № 3 (72). – С. 76-82.
33. Джафарли, Т.М. Активная жизненная позиция и духовное развитие личности [Текст] / Т.М. Джафарли // Вопросы философии. – 2015. – № 6. – С. 15-23.
34. Дубровская, Ю.В. Культурный потенциал муниципального образования как важнейший фактор его развития [Текст] / Ю.В. Дубровская // Культура: управление, экономика, право. – 2014. – № 4. – С. 26-32.
35. Давыдов, А.П. Социокультурный анализ социальной динамики России [Текст] / А.П. Давыдов // Теория, методология и история социологии. – 2016. – № 4. – С. 56.
36. Ершова, О.Б. Социально-культурная среда как фактор формирования ценностных ориентаций [Текст] / О.Б. Ершова // Социологические исследования. – 2017. – № 4. – С. 25-29.

37. Жаркова, А.А. Парадигмальный подход к развитию личности – основа современной теории социально-культурной деятельности [Текст] / А.А. Жаркова. – М. : Изд-во РАГС, 2016. – 158 с.

38. Информационно - аналитический отчет автономного учреждения культуры «Майский Дворец культуры» за 2016 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

39. Информационный аналитический отчет Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области по итогам работы за 2016 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

40. Идеи философии истории человечества [Электронный ресурс] // Концепция Гердера : [сайт]. – Режим доступа: [http://studbooks.net/643969/filosofiya/istoricheskaya\\_kontseptsiya\\_gerdera](http://studbooks.net/643969/filosofiya/istoricheskaya_kontseptsiya_gerdera).

41. Информация Управления культуры администрации Белгородского района о ходе реализации Плана мероприятий по комплексному развитию Белгородской агломерации на 2016-2025 годы за I квартал 2017 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

42. Культурный потенциал муниципального образования [Электронный ресурс] // Вопросы развития муниципальных образований : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.center-bereg.ru/12046.html>.

43. Карнаух, С.П. Экспертное мнение [Текст] / С.П. Карнаух // Вестник. – 2015. – № 3 (48). – С. 40-43.

44. Кребер, А. Культура. Критический обзор концепций и определений [Электронный ресурс] / А. Кребер // Вопросы философии : [сайт]. – М., 2016. – Режим доступа: <http://filosofia.ru/threads/opredelenija-termina-kultura-v-kulturologii.4579/>.

45. Культура и личность [Электронный ресурс] // Вопросы философии : [сайт]. – Режим доступа: <http://striphaus.ru/referats/materials/frolov/f4.htm>.
46. Кареев, Н.И. Социологическая концепция [Электронный ресурс] / Н.И. Кареев // Вопросы социологии : [сайт]. – Режим доступа: [http://referatwork.ru/category/sotsiologiya/view/430441\\_sociologicheskaya\\_koncepciya\\_n\\_i\\_kareeva](http://referatwork.ru/category/sotsiologiya/view/430441_sociologicheskaya_koncepciya_n_i_kareeva).
47. Каган, М. Философский анализ культуры [Электронный ресурс] / М. Каган // Вопросы философии : [сайт]. – Режим доступа: [https://studwood.ru/1032141/filosofiya/ms\\_kagan\\_sistemnyu\\_podhod\\_kak\\_osnova\\_v\\_issledovanii\\_chelovecheskoj\\_deyatelnosti](https://studwood.ru/1032141/filosofiya/ms_kagan_sistemnyu_podhod_kak_osnova_v_issledovanii_chelovecheskoj_deyatelnosti).
48. Кефели, И.Ф. Социокультурные факторы устойчивого развития российской цивилизации [Текст] / И.Ф. Кефели, А.В. Миронов // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 5. – С. 59 - 68.
49. Кротова, Н.В. Культурологический аспект интеллектуального человеческого капитала сферы культуры [Текст] / Н.В. Кротова // Культура: управление, экономика, право. – 2015. – № 4. – С. 15.
50. Кудрина, С.А. Ценностные приоритеты и их онтологические основания [Текст] / С.А. Кудрина // Социологические исследования. – 2013. – №1. – С. 37- 46.
51. Крючков, А.В. Социально-культурная среда как фактор формирования ценностных ориентаций населения муниципального образования [Текст] / А.В. Крючков // Социологические исследования. – 2016. – № 6. – С.45-49.
52. Каримов, Б. Социально-культурное проектирование в системе развития менеджмента сферы культуры в современных условиях [Текст] / Б. Каримов // Социология культуры. – 2015. – № 2 (30). – С. 12-20.
53. Калашникова, А.В. Культурный проект: от замысла к реализации [Электронный ресурс] / А.В. Калашникова // Материалы по проектной деятельности в сфере культуры. Опыт практической реализации проектов : [сайт] / ГБУК «БГЦНТ». – Белгород, 2017. – Режим доступа:

<http://bgcnt.ru/assets/files/Klasteri/Kulturni%20proekt%20ot%20zamisla%20k%20realizacii%202017.pdf>.

54. Леванькова, Н.А. Роль муниципального социально-культурного учреждения в формировании культуры семьи [Текст] / Н.А. Леванькова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. – 2015. – № 3 (20). – С. 113-119.

55. Матвеева, Е.В. Современные технологии по сохранению и развитию социально-культурных традиций [Текст] / Е.В. Матвеева // Проблемы социально-гуманитарного знания. – 2016. – № 3 (90). – С. 45-50.

56. Макеева, И.В. Обзор направлений в исследовании культурной среды [Текст] / И.В. Макеева // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2016. – № 4. – С.45-52.

57. Маршак, А.Л. Социокультурная модернизация [Текст] / А.Л. Маршак, Л.В. Рожкова // Социология культуры. – 2015. – № 10. – С. 39-45.

58. Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Информационно-методический центр Белгородского района Белгородской области [Электронный ресурс] // Официальный сайт : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru/mbuk-rimc-belgorodskogo-rayona>.

59. Носов, С.И. Права граждан в области культуры [Текст] / С.И. Носов // Культура: управление, экономика, право. – 2015. – № 2. – С. 18.

60. Негинский, Е.С. Организация культуры как источник модернизации социокультурной сферы [Текст] / Е.С. Негинский // Социология власти. – 2015. – № 7. – С. 90-97.

61. Отчет о проведении праздника «Детство - веселая пора» за 2016 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

62. Отчет о проведении творческого литературного вечера под Дубом за 2016 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления

культуры администрации Белгородского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

63. Особенности волонтерской деятельности в сфере культуры [Электронный ресурс] // Возрождение культуры : [сайт]. – Режим доступа: <http://возрождениекультуры.рф/news/2016-06-01-81>.

64. Росляков, А.Б. Проблемы социологии культуры на конференции в Глазго [Текст] / А.Б. Росляков // Социологические исследования. – 2014. – № 2. – С. 85-96.

65. Разуваев, И.Г. Перспективы применения кластерного подхода к развитию социально-культурной сферы на современном этапе [Текст] / И.Г. Разуваев // Креативная экономика и социальные инновации. – 2014. – № 1. – С. 142-149.

66. Ромах, О.В. Провинциальная культурная среда как фактор формирования досуга молодежи [Текст] : автореф. дис. ... д-ра филос. наук / О.В. Ромах. – СПб., 2016. – 17 с.

67. Создание единого культурного пространства [Электронный ресурс] // Выступление Президента РФ: Вести РФ : [сайт]. – Режим доступа: <https://www.bel.kp.ru/daily/26223/3106625/>.

68. Связи с общественностью и культура в муниципальном управлении [Электронный ресурс] // PR в муниципальном управлении : [сайт]. – Режим доступа: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00203869\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00203869_0.html).

69. Статистическая информация социально-культурных показателей Белгородского района Белгородской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://belrn.ru/statistika-belgorodskogo-rajjona/>.

70. Сельская среда как фактор формирования нравственно-эстетической культуры подростков в современных условиях [Текст] : материалы регион. науч.-практ. конф., Прага, 13-15 апреля 2013 г. / под общ. ред. Е.А. Белецкой, Ю.М. Колядина. – Прага : Губерния, 2013. – С. 70.

71. Салахутдинов, Р.Г. Традиционная народная культура –

педагогические и досуговые технологии [Текст] / Р.Г. Салахутдинов // Культура и общество. – 2014. – № 3. – С. 23-27.

72. Селезнева, Е.Н. Проблемы трансформации культурных ценностей в моделях образования и культурной политики [Текст] / Е.Н. Селезнева // Социально – гуманитарные знания. – 2016. – № 1. – С. 43-51.

73. Семенова, М.Г. Педагогические функции социально-культурной практики как средства формирования гражданской культуры молодежи [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / М.Г. Семенова. – СПб., 2014. – 18 с.

74. Троценкова, Е.А. Проектирование в сфере культуры: инновационный аспект [Текст] / Е.А. Троценкова // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2015. – № 1. – С.56-61.

75. Тульчинский, Г.Л. Маркетинг в социально-культурной сфере [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.Л. Тульчинский. – СПб., 2016. – 19 с.

76. Трифонов, Е.С. Развитие социально-культурной активности людей в процессе туристической деятельности [Текст] / Е.С. Трифонов // Социологические исследования. – 2014. – № 8. – С. 34-39.

77. Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области [Электронный ресурс] // Официальный сайт : [сайт]. – Режим доступа: <http://ukbelrn.ru>.

78. Флиер, А.Я. Культурная среда и ее социальные черты [Текст] / А.Я. Флиер // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». – 2013. – № 2. – С. 47-51.

79. Хилько, Н.Ф. Социокультурная среда как фактор развития творческой деятельности молодежи [Текст] / Н.Ф. Хилько // Культурологические исследования. – 2015. – № 1. – С. 21-25.

80. Чаплина, Г.В. Культурное пространство человека в современном мире [Текст] / Г.В. Чаплина // Социально-политический журнал. – 2015. – № 4. – С.16-24.

81. Чавгвадзе, Н.З. Человек - Культура - Ценности [Текст] / Н.З. Чавгвадзе // Вопросы философии. – 2014. – № 6. – С. 23-31.

82. Черняк, М.В. Организация взаимодействия культурно-досуговых учреждений и средств массовой информации в формировании этнической толерантности в городской среде [Текст] / М.В. Черняк // Социологические исследования. – 2017. – № 7. – С.125-129.

83. Шмякин, П.Р. Культура как объект социального прогнозирования [Текст] / П.Р. Шмякин // Социологические исследования. – 2016. – № 3. – С. 41-48.

## ПРИЛОЖЕНИЯ



**ПРОГРАММА**  
социологического исследования  
**«ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В БЕЛГОРОДСКОМ  
РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ, А ТАКЖЕ УРОВНЯ ПРОЕКТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ»**

**Обоснование актуальности проблемы исследования.** В научных исследованиях и социальной управленческой практике в настоящее время стремительно возрастает интерес к обоснованию роли и значимости проектного управления культурной средой муниципального образования. При этом под культурной средой мы понимаем комплекс культурных предпочтений населения, локализованного в границах определенного пространства.

Понимание современной роли и значения культуры в решении одной из главных задач муниципального образования – повышения качества жизни населения – определяет необходимость сохранения и развития единого культурного и информационного пространства. Проектирование комфортной культурной среды для Белгородского района Белгородской области является одним из основополагающих аспектов развития муниципального образования. Значение развитой культурной сферы достаточно велико, так как она создает условия для формирования интеллектуального потенциала населения и во многом определяет его духовную жизнь.

Однако, на сегодняшний день, процесс проектирования культурной среды в Белгородском районе Белгородской области недостаточно организован и требует более детальной разработки новых идей и совершенствования старых.

В муниципальном образовании роль ключевых институтов выполняют культурные учреждения и досуговые центры. При этом традиционная роль культурных учреждений сводится к организации досуга населения и воспроизводству существующей культурной традиции. Однако с точки зрения поощрения инноваций не менее важно создавать условия для проявления творческой активности населения, его социально-культурной самоорганизации. Таким образом, муниципальное образование будет способствовать активному интеллектуальному развитию населения, порождая тем самым, желание содействовать органам местного самоуправления в последующем развитии культурной среды муниципального образования.

Таким образом, грамотное проектирование культурной среды в Белгородском районе Белгородской области является основой, которая будет способствовать эффективной реализации потенциала местных жителей и повышению престижности муниципального образования в целом.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретическое обоснование феномен культурной среды получил в работах А.А. Аронова,

Н.В. Кротова, С.И. Носова<sup>1</sup>. Такие авторы, как С.А. Волгин, В.К. Егоров, Н.А. Кудрина, Н.А. Леванькова, А.Б. Росляков в своих работах рассматривали место культурной среды в системе общественных отношений<sup>2</sup>. Вопросы проектирования культурной сферы отражены в работах С.А. Астафьевой, О.Н. Бызова, С.А. Войтовой, Г.В. Чаплиной, П.Р. Шмякина<sup>3</sup>. На муниципальном уровне проблемы формирования культурной среды и ее проектирования изучила Н. Андросова, обратив особое внимание на развитие социально-культурных кластеров муниципальных образований Белгородской области, а также Е.А. Белецкая и Н.В. Таволжанская, которые уделили внимание социально-культурному кластеру как фактору повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области<sup>4</sup>.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между необходимостью формирования благоприятных условий для развития культурной сферы муниципального образования и недостаточной разработанностью технологий и методов проектирования культурной среды на муниципальном уровне.

**Цель данного социологического исследования** заключается в анализе сложившейся культурной политики в Белгородском районе, а также средств и методов развития культурной среды в муниципальном образовании.

**Задачи исследования:**

1) определить мнение жителей Белгородского района относительно состояния сферы культуры в муниципальном образовании;

---

<sup>1</sup> Аронов А.А. Социально-культурное проектирование среды: проблемы и перспективы // Вестник МГУКИ. 2017. № 3; Кротова Н.В. Культурологический аспект интеллектуального человеческого капитала сферы культуры // Культура: управление, экономика, право. 2015. № 4; Носов С.И. Права граждан в области культуры // Культура: управление, экономика, право. 2015. № 2.

<sup>2</sup> Волгин Н.А., Егоров В.К. Социальная политика в муниципальных образованиях. М., 2013; Кудрина С.А. Ценностные приоритеты и их онтологические основания // Социологические исследования. 2013. №1; Леванькова Н.А. Роль муниципального социально-культурного учреждения в формировании культуры семьи // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. 2015. № 3 (20); Росляков А.Б. Проблемы социологии культуры на конференции в Глазго // Социологические исследования. 2014. № 2.

<sup>3</sup> Астафьева О.Н. Проектирование культурного пространства. М., 2013; Бызов Л.Г. Проблемы социокультурного проектирования // Мир России. 2014. № 1; Войтова С.А. Роль проектирования в создании благоприятной культурной среды. Автореф. дис.... д-ра филос. наук / С.А. Войтова. СПб., 2014; Чаплина Г.В. Культурное пространство человека в современном мире // Социально-политический журнал. 2015. № 4. С.16-24; Шмякин П.Р. Культура как объект социального прогнозирования // Социологические исследования. 2016. № 3.

<sup>4</sup> Андросова Н. Социально-культурные кластеры муниципальных образований Белгородской области: опыт инноваций. URL: <http://bgcnt.ru/model-house-of-culture/socio-cultural-cluster.html> (дата обращения: 10.11.2017); Белецкая Е.А., Таволжанская Н.В. Социально-культурный кластер как фактор повышения уровня культурных потребностей населения Белгородской области // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 28.

2) определить мнение экспертов относительно состояния сферы культуры в Белгородском районе, делая упор на применение методов проектного управления;

3) сравнить мнение местных жителей и экспертов относительно уровня развития культурной сферы в Белгородском районе;

4) выявить проблемные области, сложившиеся в управлении культурной сферой Белгородского района Белгородской области посредством применения методов проектного управления.

**Объектом социологического исследования** является уровень развития проектного управления культурной сферой муниципального образования.

**Предметом исследования** выступает мнение жителей Белгородского района Белгородской области и экспертов в области культурного развития муниципального образования.

В качестве основной **гипотезы данного исследования** выступает предположение о том, что недостаточно эффективное проектирование культурной среды в Белгородском районе Белгородской области обусловлено, прежде всего, несовершенством механизмов управления данным процессом, а также недостаточно квалифицированными кадрами, отвечающими за реализацию проектного управления в сфере культуры.

**Обоснование выборочной совокупности.** Провести исследование предполагается среди жителей Белгородского района, а также экспертов в области развития культуры муниципального образования. Для того, чтобы составить объективную картину, выборочная совокупность должна составить не менее 100 жителей Белгородского района Белгородской области. В этой выборке примут участие жители в любой возрастной категории. Численность опрашиваемых экспертов составит 20 человек.

**Обоснование и характеристика методов сбора информации.** Для целей данного исследования целесообразно применять два метода сбора информации – массовый опрос и экспертный опрос в форме анкетирования.

**Логическая схема инструментария.** Инструментарием послужила анкета, представляющая собой список вопросов респонденту. Содержит закрытые, ранжирующие, полужакрытые и открытые вопросы. Анкет для выявления мнения респондента предполагается две.

Первая анкета, составленная для жителей Белгородского района Белгородской области, выполнена в формате А4 и состоит из 17 вопросов. Вторая анкета, предназначенная для опроса экспертов также выполнена в формате А4 и состоит из 15 вопросов. В силу их ясности и доступности время заполнения одного вопросника в среднем составляет 10-15 минут, что является оптимальным временным отрезком для тщательного продумывания ответа и в то же время получения верной полноценной информации.

**Сроки проведения исследования** – сентябрь – ноябрь 2017 года.

## Анкета с целью оценки состояния культурной среды в Белгородском районе Белгородской области жителями муниципального образования

### Участнику исследования!

Настоящее социологическое исследование проводится с целью оценки состояния культурной среды в Белгородском районе Белгородской области. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте. Ваше мнение очень важно для улучшения культурного климата на территории Белгородского района.

**1. Как изменились в целом условия Вашей жизни за последний год? Если изменились, то они стали:**

- |                 |                      |                        |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| 1 Гораздо лучше | 3 Остались такими же | 5 Гораздо хуже         |
| 2 Немного лучше | 4 Немного хуже       | 6 Затрудняюсь ответить |

**2. Как вы чаще всего проводите свободное время?**

- 1 Смотрите телевизор
- 2 Гуляете на свежем воздухе
- 3 Посещаете учреждения культуры (театры/музеи/кино и другое)
- 4 Читаете книги/журналы/газеты
- 5 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**3. Удовлетворены ли Вы:**

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Отношениями людей друг к другу в месте Вашего проживания	1	2	3
Деятельностью учреждений культуры	1	2	3
Наличием досуговых учреждений в месте Вашего проживания	1	2	3
Наличием и качеством мероприятий в учреждениях культуры	1	2	3
Материальной базой Домов культуры: кинозал, танцзал, зал хореографии и пр.	1	2	3
Разнообразием культурных услуг: кружки, секции, мастер-классы	1	2	3

**4. Как часто Вы проводите свой досуг, посещая:**

	Постоянно	Редко	Никогда	Затрудняюсь ответить
Выставки	1	2	3	4
Праздничные мероприятия, проводимые учреждениями культуры в месте Вашего проживания	1	2	3	4
Концерты эстрадной музыки	1	2	3	4
Клубы	1	2	3	4
Театры	1	2	3	4

Кинотеатры	1	2	3	4
Музеи	1	2	3	4

**5. Удовлетворены ли Вы развитием культуры в Белгородском районе?**

- 1 Да                      2 Нет                      3 Затрудняюсь ответить

**6. Если нет, то в чем Вы видите причины недостаточного развития культуры в Белгородском районе? (укажите не более трех вариантов ответа)**

- 1 Недостаточно культурных учреждений  
 2 Нехватка культурных мероприятий  
 3 Безынициативность граждан  
 4 Уделяется мало внимания со стороны местной власти  
 5 Набор культурных услуг не удовлетворяет требованиям граждан  
 6 Однотипные культурные мероприятия  
 7 Учреждения культуры не оснащены современным технологическим

оборудованием

- 8 Безучастие молодежи в культурной жизни муниципального образования  
 9 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**7. Удовлетворяет ли Вас качество культурно-массовых мероприятий, проводимых в районе?**

- 1 Да                      2 Нет                      3 Затрудняюсь ответить

**8. Каких учреждений культуры, на Ваш взгляд, в Белгородском районе не хватает? (укажите не более трех вариантов ответа)**

- 1 Музея  
 2 Театра  
 3 Кинотеатра  
 4 Ледового дворца  
 5 Цирка  
 6 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**9. Насколько активно вы посещаете культурные мероприятия, проводимые на территории Белгородского района?**

- 1 С удовольствием посещаю культурные мероприятия  
 2 Чаще всего прихожу, чтобы посмотреть на своих детей  
 5 Прихожу иногда от нечего делать  
 6 Не участвую в них  
 7 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**10. Оцените качество услуг, предоставляемых жителям Белгородского района, культурными учреждениями, находящимися на его территории.**

- 1 Высокое                      2 Удовлетворительное                      3 Низкое                      4 Затрудняюсь ответить

**11. Как Вы считаете, может ли молодежь Белгородского района плодотворно провести досуг на территории поселения?**

- 1 Да                      2 Нет                      3 Затрудняюсь ответить

**12. Если нет, то почему?**

1 Развлекательные и культурные учреждения не соответствуют интересам молодых людей

- 2 Проводится мало мероприятий, способных заинтересовать молодежь  
 3 Нет спортивных секций/залов/комплексов  
 4 Отсутствуют благоустроенные парки/аллеи для прогулки и пикника  
 5 Нет условий для активного отдыха (например велосипедные дорожки)  
 6 Полноценный культурный досуг не по карману большинству молодежи  
 7 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**13. По Вашему мнению, высок ли уровень профессионализма у работников культурно-досуговых учреждений?**

1 Да      2 Нет      3 Затрудняюсь ответить

**14. Ваш пол:**

1 Мужской      2 Женский

**15. Ваш возраст:**

1 До 29 лет      2 30-39 лет      3 40-49 лет  
4 50-59 лет      5 60 и старше

**16. Ваше образование:**

1 Высшее и незаконченное высшее  
2 Среднее специальное  
3 Среднее, незаконченное среднее  
4 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**17. Ваш род занятий:**

1 Школьник	2 Студент
3 Рабочий (в т.ч. и сельхозпредприятия)	4 Работник бюджетной сферы
5 Пенсионер	6 Военнослужащий, работник МВД
7 Домохозяйка	8 Безработный
9 Предприниматель	
10 Служащий государственных или муниципальных органов власти	
11 Служащий государственного или муниципального предприятия	
12 Другое (укажите) _____	

***Благодарим Вас за участие в исследовании!***

**Анкета с целью оценки состояния культурной среды в  
Белгородском районе Белгородской области, а также уровня проектного  
управления в муниципальном образовании сотрудниками культурных  
учреждений и организаций Белгородского района.**

**Участнику исследования!**

Настоящее социологическое исследование проводится с целью оценки состояния культурной среды в Белгородском районе Белгородской области, а также уровня проектного управления в муниципальном образовании. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочесть вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте. Ваше мнение очень важно для улучшения культурного климата на территории Белгородского района.

**1. Удовлетворены ли Вы деятельностью органов местного самоуправления по развитию культурной сферы?**

1 Да      2 Нет      3 Затрудняюсь ответить

**2. Если нет, то почему?**

Укажите \_\_\_\_\_

**3. Как Вы считаете, насколько активно население Белгородского района проявляет себя в посещении культурных мероприятий?**

- 1 Люди с удовольствием посещают культурные мероприятия
- 2 Посещают мероприятия одни и те же лица
- 3 Чаще всего приходят родители, чтобы посмотреть на своих детей
- 4 Люди неохотно посещают мероприятия
- 5 Люди предпочитают быть пассивными зрителями
- 6 Люди предпочитают сами участвовать в действии
- 7 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**4. Как Вы считаете, может ли молодежь Белгородского района плодотворно провести досуг на территории поселения?**

1 Да      2 Нет      3 Затрудняюсь ответить

**5. Если нет, то почему?**

- 1 Развлекательные и культурные учреждения не соответствуют интересам молодых людей
- 2 Проводится мало мероприятий, способных заинтересовать молодежь
- 3 Очень мало кружков «по интересам»
- 4 Отсутствуют творческие мастер классы, способные завлечь молодых людей заниматься творческой деятельностью
- 5 Нет условий для обучения детей танцам, вокалу, рисованию
6. Полноценный культурный досуг не по карману большинству молодежи
- 7 Другое (укажите)

**6. Что бы вы хотели улучшить/создать новое в культурной сфере Белгородского района?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. Какие причины, на Ваш взгляд, препятствуют формированию комфортной культурной среды в Белгородском районе?**

- 1 Недостаточно бюджетных средств
- 2 Ограниченная взаимосвязь местной власти с индивидуальными предпринимателями, которые могли бы помочь

- 3 Безынициативность как органов местного самоуправления, так и самого населения
- 4 Отсутствие проектов и программ, которые действительно подходят для формирования соответствующего уровня культурной среды
- 5 Мало квалифицированных специалистов в области разработки проектов
- 6 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**8. Эффективно ли, по вашему мнению, внедрение проектного управления для преобразования культурной среды Белгородского района?**

- 1 Да
- 2 Нет
- 3 Затрудняюсь ответить

**9. На каком уровне находится проектная деятельность в Управлении культуры администрации Белгородского района?**

- 1 На высоком
- 2 Недостаточно развита
- 3 Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**10. Разрабатываются ли проекты в сфере культуры?**

- 1 Да
- 2 Нет
- 3 Затрудняюсь ответить

**11. Если разрабатываются, то эффективны ли они?**

- 1 Да
- 2 Нет
- 3 Затрудняюсь ответить



### Паспорт проекта

#### Проект создания интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза»

<b>Цель проекта</b>	Создание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза», необходимую для инновационного развития культурной среды Белгородского района посредством проектного управления.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>I. На подготовительном этапе (февраль-апрель 2018):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать содержание интернет-площадки «Культурная онлайн-экспертиза».</li> <li>2. Создание организационных условий для функционирования интернет-площадки.</li> <li>3. Распространение информации о создании проекта «Культурная онлайн-экспертиза» через веб-сайт администрации Белгородского района Белгородской области и веб-сайт Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области, распространение информации через социальные сети «Вконтакте», «Facebook», «Одноклассники», а также посредством бумажных носителей (брошюры, листовки);</li> <li>4. Привлечение экспертов в области культуры для полного функционирования интернет-ресурса.</li> <li>5. Сбор необходимых ресурсов для реализации проекта.</li> </ol> <p>II. На основном этапе (май 2018 г. - январь 2019 г.):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Открытие интернет-площадки, начало ее функционирования.</li> <li>2. Проведение информационной презентации об основных направлениях проекта «Культурный эксперт-онлайн» среди всех участников (24 поселения Белгородского района, администрация Белгородского района, Управление культуры администрации Белгородского района).</li> <li>3. Организация работы экспертов.</li> <li>4. Текущий контроль над выполнением работ.</li> <li>5. Мониторинг результатов проекта, для своевременной корректировки действий (сравнение фактических и плановых результатов).</li> </ol> <p>III. На заключительном этапе (февраль 2019):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюмирование результатов проекта (достигнуты ли показатели ожидаемой эффективности реализации проекта), подготовка отчета, разработка рекомендаций по проекту с учетом всех выявленных отклонений.</li> <li>2. Принятие решения о полном завершении работ, либо продолжении проекта.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- институционализация экспертного сообщества в сфере культуры и экспертной составляющей в принятии управленческих решений (планируется привлечение не менее 24 экспертов от каждого муниципального образования Белгородского района);</li> <li>- повышение качества проектного управления сферой культуры в Белгородском районе, выраженного таким показателем, как удовлетворенность населения уровнем развития культурной среды муниципального образования и ее динамикой (не менее 70%);</li> <li>- количество реализованных проектов в сфере культуры (к 2019</li> </ul>

	году +5).
<b>Риски проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Финансовый риск.</li><li>2. Организационный риск.</li><li>3. Технологический риск.</li><li>4. Кадровый риск.</li><li>5. Юридический риск.</li><li>6. Риски обстоятельств непреодолимой силы.</li></ol>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Эксперты Белгородского района в области культуры.</li><li>2. Служащие и сотрудники администрации Белгородского района Белгородской области и Управления культуры администрации Белгородского района Белгородской области.</li><li>3. Население Белгородского района Белгородской области.</li></ol>

**Перечень критериев отбора экспертов для проведения экспертизы и  
диапазон их измерения**

<b>№/ пп</b>	<b>Критерий отбора экспертов</b>	<b>Обоснование целесообразности критерия для экспертизы</b>	<b>Шкала оценки</b>	<b>Диапазон измерени я (баллы)</b>
1	Соответстви е профильног о образования эксперта тематике проводимых исследовани й	Позволяет оценить квалификацию эксперта	несоответствие профессионального образования тематике проводимой экспертизы - 0 баллов соответствие профессионального образования тематике проводимой экспертизы - 1 балл соответствие профильного образования тематике проводимой экспертизы + дополнительное образование - 2 балла	0 ... 2
2	Ученая степень	Позволяет оценить владение предметной областью, способность к анализу и самоорганизации	отсутствие ученой степени - 0 баллов наличие кандидатской степени - 1 балл наличие докторской степени - 2 балла	0 ... 2
3	Должность	Позволяет оценить степень охвата проблем в предметной области, возможность системного подхода к оценке и анализу проблем	начальник, зам. начальника - 1 балла директор, зам.директора- 2 балла ведущий специалист - 3 балла	1 ... 3
4	Стаж работы	Позволяет оценить опыт работы по данному направлению в сфере образования	от 1 до 5 лет - 1 балл от 5 до 10 лет - 2 балла от 10 до 20 лет - 3 балла более 20 лет - 4 балла	1 ... 4
5	Количество публикаций по данному направлени ю	Позволяет оценить актуальность деятельности эксперта	отсутствие публикаций - 0 баллов от 1 до 3 - 1 балл от 3 до 5 - 2 балла от 5 до 7 - 3 балла более 7 - 4 балла	0 ... 4
6	Количество сформирова нных экспертных заключений	Позволяет оценить опыт экспертной работы, степень вовлеченности эксперта в тематику и проблематику проводимых экспертиз	отсутствие сформированных экспертных заключений - 0 баллов от 1 до 3 - 1 балл от 3 до 5 - 2 балла от 5 до 10 - 3 балла более 10 - 4 балла	0 ... 4