

# СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ И КУЛЬТУРНОГО ПРОСТРАНСТВА РЕГИОНА

**Муштей Надежда Анатольевна**

Кандидат философских наук, Саратовский  
государственный университет им. Н.Г. Чернышевского  
mushteyn@gmail.com

## SOCIO-CULTURAL DESIGN AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF CULTURAL INSTITUTIONS AND CULTURAL SPACE OF THE REGION

**N. Mushtei**

*Summary.* Today the Presidential Fund for Cultural Initiatives provides significant financial support to municipal organizations in the field of culture. This leads to qualitative changes in the system of activity of cultural actors and in the socio-cultural space. The purpose of the research was to identify the impact of project approaches on the subjects of cultural activity and the cultural environment. The intra-organizational and socio-cultural effects of the implementation of the project approach and grant financing in the system of municipal management of culture were highlighted. Intra-organizational results are an increasing level of cultural competence among employees of cultural institutions-project developers, the development of innovative thinking, organizational skills, the mechanics of partnerships and social empathy in relation to the audience — consumers of a cultural product. The socio-cultural effects include the formation of a renewed cultural space and the base of a new dynamic stage of the country's culture, thanks to the synthesis of continuity and innovativeness of projection solutions. It can be concluded that the project activity of cultural institutions leads both to an increase in the efficiency of organizational and managerial processes, and to the formation of a new cultural environment of the city, and ensures the dynamic development of culture as a whole.

*Keywords:* social and cultural projection, Presidential Fund for Cultural Initiatives, projection thinking, culture dynamics.

*Аннотация.* На сегодняшний день президентский фонд культурных инициатив оказывает существенную финансовую поддержку муниципальным организациям в сфере культуры. В связи с этим происходят качественные изменения в системе деятельности акторов культуры и социокультурном пространстве, которые не атрибутированы и малоизучены. Целью исследования стало выявление влияния проектных подходов на субъектов культурной деятельности и культурную среду. Были выделены внутриорганизационные и социокультурные эффекты внедрения проектного подхода и грантового финансирования в сферу муниципального управления культурой. Внутриорганизационные результаты составляют повышение уровня культурологической компетентности у сотрудников учреждений культуры-разработчиков проектов, развитие у них инновационного мышления, организационных навыков, механики партнерских отношений и социальной эмпатии в отношении аудитории — потребителей культурного продукта. К социокультурным эффектам можно отнести формирование обновленного культурного пространства и обеспечение новой динамической стадии культуры страны, благодаря синтезу преемственности и инновационности проектных решений. Можно сделать вывод, что проектная деятельность учреждений культуры приводит как к повышению эффективности организационно-управленческих процессов, так и к формированию новой культурной среды города, и обеспечивает динамическое развитие культуры в целом. Статья будет интересна менеджерам в сфере культуры, грантрайтерам и исследователям культуры.

*Ключевые слова:* социально-культурное проектирование, президентский фонд культурных инициатив, проекты, динамика культуры, менеджмент культуры, муниципальные организации, грантовая деятельность, проектное мышление.

### Введение

Культурное пространство Российской Федерации выстраивается при участии культурных институтов, осуществляющих культурную деятельность — учреждений культуры федерального и муниципального уровня. Данные социальные акторы обеспечивают динамику культурной среды и работают в плановом режиме согласно муниципальному заданию, реализуют культурные мероприятия. Данный тип работы не предполагает внедрение инноваций и разработку новых культурных продуктов. Программно-плановая работа всегда осуществлялась в стандартном привычном темпе и соответствовала квалификации штатных сотрудников.

У муниципальных учреждений есть право на проведение публичных культурных мероприятий на территории города, на которых транслируются культурные смыслы и формируется культурный ландшафт. Проведение событий с массовым охватом населения становится монополией муниципальных учреждений культуры. Таким образом, роль подходов в представлении культурных смыслов оказывается очень важной с точки зрения культурной политики. Сотрудники учреждений культуры привыкли воспроизводить регулярную деятельность в рамках своего набора функций и привычных схем, определенных в первую очередь должностными инструкциями и внутриорганизационными процессами, а не внешними социокультурными факторами.

Сегодня же мы наблюдаем тенденцию к внедрению проектного подхода в работу учреждений культурной сферы, что стало возможным благодаря внешнему субсидированию государственными и частными фондами. Активная грантовая деятельность муниципальных учреждений культуры обеспечила переход от пассивно-нормированной к проактивной преобразовательской деятельности.

Вопросы социокультурных эффектов проектной деятельности муниципальных учреждений культуры, ввиду её недавней повсеместной актуализации, ещё не получили достаточного освещения в научных источниках. Анализ социокультурного проектирования сегодня представлен единичными работами. Изменения подходов в работе учреждений культуры не подвергались отдельному изучению, что представляет собой научный пробел в области менеджмента в сфере культуры.

#### Цель исследования

Цель данного исследования — выявление внутриорганизационных изменений в деятельности муниципальных учреждений культуры и внешних культурных эффектов, которые происходят благодаря внедрению социокультурного проектирования как способа управления инновациями и культурным пространством. Данные изменения требуют рассмотрения в контексте социокультурного знания и менеджмента в сфере культуры.

Новизна исследования заключается в выявлении внутриорганизационных изменений и результатов проектной деятельности муниципальных учреждений культуры, а также культурных эффектов, имеющих значимость для регионального развития. Авторская гипотеза состоит в том, что проектная деятельность приводит к внутриорганизационным изменениям муниципальных учреждений культуры и усовершенствованию подходов реализации культурных мероприятий. Методологией исследования стал системный анализ критериальной базы, которой должны соответствовать проекты и проектные команды учреждения-заявителя грантовых курсов.

#### Основные результаты

В 2020 году Фонд президентских грантов организовал «Конкурс культурных инициатив» (создан Указом Президента РФ от 17 мая 2021 г. No287 «О создании Президентского фонда культурных инициатив»), в котором могли принимать участие не только некоммерческие организации, но и учреждения муниципального сектора, и даже ИП. Объем средств Президентского фонда культурных инициатив в 2021 году составил 3,5 млрд рублей, в 2022 году — 7 млрд рублей. Положительные эффекты грантовой деятельности можно разделить на внутриор-

ганизационные и социокультурные. Внутриорганизационные эффекты оказываются сильным инструментом трансформации культурного сектора и способствуют изменению качества культурного продукта, «управление социальным воздействием добавляет дополнительный слой к общему управлению социокультурными проектами, повышая требовательность ко всем управленческим звеньям» [7, с. 39].

Во-первых, можно наблюдать повышение уровня ответственности за качество реализуемого культурного продукта. Проектные заявки на конкурс культурных инициатив проходят серьезную экспертизу в несколько этапов и должны соответствовать критериям, суть которых будет раскрыта в следующих пунктах. Помимо этого, проектное решение должно соответствовать основным направлениям деятельности организации, подтвержденным существенным «бэкграундом» и достижениями. Это ведет к повышению уровня спецификации услуг и профессионализма в представляемых областях.

Учреждения культуры в процессе реализации проекта действуют в ситуации неопределенности, апробируя новые культурные технологии, инструменты взаимодействия с аудиторией и форматы культурного продукта.

Если плановая работа учреждений культуры — это управление операциональной, повторяемой, рутинной деятельностью, то проектная работа — это управление инновациями, а также создание «отторжимого» культурного продукта, обладающего самостоятельной ценностью. Данный продукт имеет существенный потенциал к тиражированию и масштабированию, но изначально представляет собой новацию, на реализацию которой можно привлечь грантовые средства. Примером подобного процесса являются известные проекты «Ночь музеев», «Бессмертный полк», «Тотальный диктант». Исследователь Смирнов В.А. правильно указывает на то, что «грант не является формой финансирования «рутинной» уставной деятельности организации, поскольку он ограничен во времени и предполагает достижение конкретных и измеряемых результатов» [5, с. 85].

Возникнув как локальная новация, данные социокультурные проекты масштабировались на всю территорию страны и функционируют независимо от проектировщиков. Культурные учреждения муниципального сектора обычно работают в режиме воспроизводства имеющегося, повторения деятельности и поддержания привычного порядка. Мероприятия носят традиционный формат и практически не меняются из года в год. Проектирование же направлено прежде всего на изменение старого порядка и создание новой системы, поэтому грантовая деятельность способствует появлению культурных новаций.

Меняется мышление сотрудников учреждений культуры, из ригидного оно становится более гибким, проектным и инновационным. Меняется принцип работы: от вертикальных функциональных «колодцев» к прямому горизонтальному взаимодействию. Социальное и культурное проектирование — это, прежде всего, командная работа, как над разработкой грантовой заявки, так и в процессе реализации проекта. От индивидуальной работы ориентация смещается к содержательному коллективному обсуждению, «брейнштормингу» и коллегиальности. Так же происходит смещение работы от поручений к работе по единым планам. Таким образом, команда проекта приобретает большую внутреннюю мотивацию, каждый член команды присваивает проектную идею и стремится достичь общего результата.

Реализуется эффект синергии, что позволяет реализовать культурный проект на новом качественном уровне. Приоритетом становится достижение цели и запланированных результатов, а главное — качественных социокультурных эффектов, которые должны быть устойчивыми и измеримыми. Именно качественные эффекты, изменение социокультурной действительности являются главной целью проектных разработок. Фондом культурных инициатив приветствуются партнерские проекты, направленные на региональное и межведомственное взаимодействие, привлечение внешних экспертов и других стейкхолдеров. Для учреждений культуры такие межсетевые и межотраслевые проекты становятся расширением границ и выходом на новый уровень. Объединение ресурсной базы, компиляция форматов, заимствование локальных новаций, диффузия знаний, концептуальное разнообразие, — всё это становится результатом расширения партнерской сети. Объединение уникальных ресурсов партнеров дает совершенно новый культурный продукт и обновленное представление о культурных возможностях. Данная практика в рамках проектирования не позволяет учреждению замыкаться. Межотраслевое и межрегиональное сотрудничество расширяет возможности и горизонты восприятия культурной действительности сотрудников муниципального сектора. Комплекс мероприятий в рамках проектов при этом становится более экспериментальным и изобретательным. Меняется привычная архитектура и логика культурного продукта. Партнерское взаимодействие и привлечение стейкхолдеров из коммерческой и общественной среды становится предиктором инновационной активности учреждений культуры.

Расширение горизонтальных связей, знакомство с опытом и практиками коллег из других регионов, привлечение юридических и физических лиц обогащает форматы мероприятий. У членов команды проекта помимо вышесказанного происходит формирование навыков переговорного процесса и коммерческого мышления при выстраивании коммуникации со стейк-

холдерами. Необходимость оценки культурных эффектов также предполагает более тесное взаимодействие учреждения культуры с потребителями культурного продукта, прямыми благополучателями. В процессе генерации проектного решения идет ориентация не только на общекультурный и государственный запрос, но и на запрос аудитории. Актуальность проектного решения подтверждается путем проведения первичных и вторичных исследований, которые выявляют критерии общественной значимости, демонстрируют востребованность той или иной культурной практики. По результатам проекта необходимо измерить культурные эффекты, которые связаны с прямыми потребителями культурных услуг — участниками процесса. Проектная форма работы строится на стратегии «дизайн-мышления», когда эмпатия к потребителю позволяет создать новый востребованный продукт, решающий проблему и качественно меняющий жизнь человека. Бюджетные учреждения культуры до проектной формы работы редко оценивали специфику аудитории, не учитывали ее предпочтения и не интересовались полученными эффектами. Социокультурное проектирование позволило сместить фокус внимания, направить интенции на общественность. Можно с уверенностью заявить, что учреждения культуры стали более клиентоориентированными. Обязательная процедура оценки результатов позволяет команде проекта следить за ситуацией на рынке культурных индустрий, фиксировать изменения культурной среды и систему отношений к культуре широкой общественности и отдельных целевых групп. На основе проведенных исследований сотрудники учреждений культуры могут предлагать новые проектные решения, могут управлять социокультурной ситуацией и добиваться значительных результатов в своей работе.

Такой подход в условиях рыночных отношений способствует повышению конкурентоспособности муниципальных учреждений культуры и уровня качества услуг в сфере культуры. В проектном управлении развивается так же коммерческое сознание членов команды. Они должны учитывать маркетинговую составляющую, поскольку предполагается, что в постпроектный период проект выходит на самоокупаемость и приносит прибыль учреждению. Это тесно связано с анализом рынка, учетом запросов потребителей, решением конкретных проблем целевых групп. Участие в грантовых конкурсах способствует развитию у представителей муниципального сектора проектного мышления, которое включает эвристичность, экспериментальность и инновационность, умение видеть общую картину и стремиться к качественным изменениям социокультурной действительности, работать на результат в режиме партисипативной синергии. По мнению Вицеляровой К.Н., «применение проектных методов является одним из элементов перехода организаций к современным структурам управления, самоуправляемым командам, саморегулирую-

щимся организационным структурам и другим новым управленческим решениям» [1, с. 36]. Укрепляется системный подход в организации и внедрении культурного продукта. Члены команды должны соблюдать логику в архитектуре проектных действий, осуществлять декомпозицию верхнеуровневых задач, а также соблюдать принцип сомасштабности — соразмерного соотношения затраченных ресурсов, полученных эффектов и целевых действий.

Выделив внутриорганизационные эффекты проектного управления, нужно обозначить важные социокультурные эффекты. Проекты в сфере культуры реализуются с целью изменений социокультурной ситуации на локальном, региональном или федеральном уровне. Социокультурное проектирование ставит своей задачей качественное изменение культурной среды и преобразование культурного пространства города. Именно выполнение условия сомасштабности, является критерием при оценке грантовой заявки фондом и частой ошибкой становится «несоответствие декларируемого в заявке уровня результативности проекта размеру запрашиваемых у грантодателя средств на его исполнение» [6, с. 75]. Евменов А.Д., ректор Санкт-Петербургского государственного института кино и телевидения, рассматривая результативно-ориентированные методы управления творческими проектами в сфере культуры, также пишет о целесообразности реализации проектов и оценке пользы творческого продукта для конечного потребителя. [2, с. 9] Производя локальное действие, проект должен приводить к изменениям в надсистеме. Проектирование в сфере культуры отличается от социального проектирования не логикой и проектными этапами, а исходным вектором и драйвером.

В основе проектной идеи культурных проектов не всегда лежит решение проблемы конкретной целевой группы. Оказывается важным решение общекультурной проблемы, имеющей интерсубъективный смысл и внешний общественно значимый контур. Можно сказать, что проектирование в культуре занимается поиском проблем, носящих всеобщий характер. Проектирование — это всегда устранение или сокращение разрыва между текущим и желаемым состоянием объекта. Поэтому в основе проекта не всегда лежит проблема. Целью проекта может быть формирование желаемого будущего, максимально конкретно сформулированного, с пониманием алгоритма действий по его достижению. Проектное решение также лежит между решением конкретной социокультурной проблемы, использованием уникальной ресурсной базы учреждения культуры и поиском эффективного формата взаимодействия стейкхолдеров проекта.

Направления грантового конкурса культурных инициатив следующие: нация создателей, культурный код,

великое русское слово, молодые лидеры, я горжусь, место силы, история страны/вехи, многонациональный народ, мы вместе. Как следует из описания тематических направлений на сайте фонда, проекты направлены на поддержание национальной русской культуры, традиций, сохранение духовных ценностей и российской идентичности. Смыслы, составляющие содержание проектной идеи, должны быть связаны с самобытностью, исторической памятью и культурным кодом российской культуры. Инновационность проектов достигается за счет эффективных стратегий реализации, новых проектных технологий и креативных форматов мероприятий. Концепция проектного решения в таком случае двухкомпонентная: идейно-ценностное содержание плюс востребованная технология реализации/формат.

Ценности и смыслы «упаковываются» в актуальную форму с учетом запроса целевой аудитории и необходимости решения социокультурной проблемы. Благодаря внедрению в проекты технических инноваций, сложных инженерных решений, цифровых систем получается новый культурный продукт, который отвечает современным тенденциям.

Для участия в грантовых конкурсах проектная команда учреждений культуры должна обладать в том числе теоретическими знаниями в области истории культуры и культурологии. Обоснование соответствия проекта тематическому направлению вынуждает разработчиков осуществлять экспликацию таких понятий как «культурный код», «локальная идентичность», «историческая память», «этнос», «этнокультурное разнообразие», «культурное пространство» и др. Для обоснования культурной значимости проекта и оценки его эффективности необходимо проводить анализ текущих культурных трендов, уметь проводить культурологическую экспертизу, разбираться в динамике культуры, владеть широкой историко-культурологическим знанием. Соискатели на гранты в сфере культуры должны проводить аксиологическую экспертизу культурных технологий и артефактов с целью выявления и обоснования их ценности и необходимости сохранения и возрождения. Члены команды, участники творческой группы разработчиков получают возможность реализовать себя в качестве творцов и активных деятелей в процессе формирования культуры региона и страны, а учреждения культуры получают инструмент, позволяющий актуализировать и решать важные социокультурные задачи.

### Заключение

Подводя итоги внедрения проектных технологий в работу муниципальных учреждений культуры, можно сказать, что командное взаимодействие формирует внутреннюю мотивацию, интенсифицирует деятельность, партнерство в рамках проекта способствует

расширению опыта и вариативности практик культурно-массовых мероприятий и видов услуг. Происходит преодоление структурной автономии, повышается степень открытости муниципальных учреждений культуры и видение новых возможностей. Анализ социокультурной ситуации и запроса целевой аудитории формирует диалогичность и социальную эмпатию у акторов в сфере культуры, а необходимость осуществлять оценку эффективности способствует развитию аналитического мышления, пониманию связей усилий и результата, логику изменений в надсистеме.

Учреждения культуры формируют культурное пространство регионов, определяют спектр материальных и нематериальных ценностей, которые необходимо сохранить, разрабатывают новые продукты в сфере культуры и развивают креативные индустрии. Собственные идеи сотрудников ложатся в основу проектного решения и становятся вкладом в общероссийскую культуру. По мнению Репьева А.Г. государство, иницируя грантовую поддержку, «ищет практико-ориентированную выгоду для себя, побуждая субъект действовать активнее, изобретательнее, творчески». [4, с. 47] Это значительное изменение, которое обеспечивает творческую и гражданскую самореализацию деятелей искусства и культуры и развитие культуры в различных направлениях. Происходит возрождение культурных форм, обладающих исходными ценностными основаниями, с учетом встраивания в консьюмерную современную культуру. Традиционные культурные формы реплицируются с учетом запроса современной аудитории, осуществляется

интеграция обновленных культурных форм в жизненное пространство социальных групп с учетом их поведенческих моделей и практик потребления.

На сегодняшний день, благодаря грантовой поддержке в области культурных инициатив и развитию проектного мышления культура российского общества переходит в новую динамическую стадию. Традиционные национальные культурные смыслы принимаются реципиентами, усваиваются и воспроизводятся за счет инновационных или просто конструктивных форматов их представления, сопоставимых с актуальным запросом. Такое сочетание преемственности и изменчивости обеспечивает необходимый живой потенциал и динамику культуры. Так, по мнению А.Я. Флиера, «одной из наиболее существенных закономерностей развития является сочетание преемственности изменчивости, позволяющей удержать качество внутри каждой из его стадий, и инновативности, обуславливающей изменение смыслов явления и предполагающей продвижение к иному качеству и иной стадии» [3, с.18]. Благодаря активной грантовой поддержке и внедрению проектного подхода в сферу культуры у носителей культурных технологий в муниципальном секторе была реализована синергия, которая приобрела форму действия для распространения культурных смыслов, ценностей и новых практик. Выстроенная система взаимодействия между акторами в социальной и культурной сферах позволила запустить новую динамическую стадию развития российской культуры и модернизировать организационные подходы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вицелярова К.Н., Морозов С.С. Управление эффективностью проектов в сфере культуры // Вестник науки и творчества. Краснодар. — 2020. — №53. — с. 36–39.
2. Евменов А.Д. Результативно-ориентированные методы управления творческими проектами в сфере культуры, искусства и кинематографии // Петербургский экономический журнал. — 2019. — № 2. — с. 6–16.
3. Костина А.В., Флиер А.Я. Культура: между рабством конъюнктуры, рабством обычая и рабством статуса. Коллективная монография. М.: Согласие, 2011. — 680 с.
4. Репьев А.Г. Грант как правовая форма поддержки инноваций: понятие, содержание, отличие от смежных категорий // Вестник Нижегородской академии МВД России. — 2021. — № 1(53). — с. 44–49.
5. Смирнов В.А. Эффективность грантовой поддержки российских социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере Фонда президентских грантов) // Социологические исследования. Кострома. — 2020. — №9. — с. 79–89.
6. Фролова А.С. Подготовка заявки на получение денежных субсидий на реализацию проекта в сфере культуры: типичные ошибки начинающего грантосискателя // Учёные записки. Барнаул. — 2020. — №4. — с. 73–77.
7. Цирульников А.И. Актуальность объективной оценки социального воздействия социокультурных проектов// A POSTERIORI. Изд-во: «Научная артель», 2022. — №3. — с. 37–41.

© Муштей Надежда Анатольевна (mushteyn@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»