

И. Ф. Симонова, С. И. Шукшин

# **ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ**

Учебно-методическое пособие  
Направление подготовки 51.03.03  
«Социально-культурная деятельность»

Министерство культуры Российской Федерации  
Санкт-Петербургский государственный институт культуры  
Факультет социально-культурных технологий  
Кафедра проектного управления в сфере культуры

**И. Ф. Симонова**  
**С. И. Шукшин**

**ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ  
СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ**

Учебно-методическое пособие  
Направление подготовки 51.03.03  
«Социально-культурная деятельность»

Санкт-Петербург  
2022

УДК 351.85.072(07)

ББК 71.4к2р30

**С37**

Учебно-методическое пособие издается по решению Редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного института культуры

Утверждено на заседании Учебно-методического совета Санкт-Петербургского государственного института культуры в качестве учебно-методического пособия. Протокол № 4 от 24 марта 2022 г.

Рецензенты:

Л. Е. Востряков, доктор политических наук, профессор кафедры социально-культурной деятельности Санкт-Петербургского государственного института культуры

А. В. Мерзлякова кандидат экономических наук, доцент кафедры проектного управления в сфере культуры Санкт-Петербургского государственного института культуры

Е. А. Китин, кандидат юридических наук, доцент, заместитель директора Северо-Западного института управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

### **Симонова, Ирина Феликсовна**

**С37**

Технологии организации сетевого взаимодействия в учреждениях культуры : учебно-методическое пособие / И. Ф. Симонова, С. И. Шукшин ; С.-Петерб. гос. ин-т культуры, фак. социально-культурных технологий, каф. проектного управления в сфере культуры. – Санкт-Петербург : СПбГИК, 2022. – 72 с.  
ISBN 978-5-94708-339-2

В учебно-методическом пособии представлены современные подходы к организации сетевого взаимодействия в учреждениях культуры.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов высших учебных заведений обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 «Социально-культурная деятельность»; профиль подготовки «Социально-культурное проектирование» в образовательных программах, нацеленных на подготовку управленческих кадров в сфере культуры.

УДК 351.85.072(07)

ББК 71.4к2р30

ISBN 978-5-94708-339-2

© И. Ф. Симонова, 2022

© С. И. Шукшин, 2022

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный институт культуры», 2022

© Оформление ФГБОУ ВО СПбГИК, 2022

## Оглавление

Введение .....	4
Раздел 1. Краткие тексты лекций.....	6
Тема 1. Сетевой подход и основные модели организации сетевого взаимодействия в сфере культуры .....	6
Тема 2. Сетевое партнерство: потенциал, преимущества, ограничения .....	10
Тема 3. Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры. ....	12
Тема 4. Организационные структуры управления сетевым взаимодействием в учреждении культуры .....	18
Тема 5. Управление сетевым партнерством.....	20
Тема 6. Модель сетевого партнерского взаимодействия в сфере культуры.....	23
Тема 7. Принципы построения сетевого партнерства, функции и роли потенциальных участников.....	25
Тема 8. Технология построения устойчивой партнерской сети.....	27
Тема 9. Разработка проекта построения сетевого партнерства.....	30
Тема 10. Программно-целевое планирование деятельности сетевого партнерства в сфере культуры.....	36
Тема 11. Опыт реализации сетевого подхода в странах Европейского союз.....	39
Тема 12. Опыт Европейского союза в реализации сетевых проектов в сфере культуры.....	44
Раздел 2. Методические рекомендации .....	50
Приложение 1. Образец оформления титульного листа .....	56
Приложение 2. Критерии оценивания практической работы № 1.....	57
Приложение 3. Практическая работа № 2. ....	58
Приложение 4. Практическая работа № 3 .....	68

## Введение

Учебная дисциплина «Технология организации сетевого взаимодействия в учреждениях культуры» разработана с учетом требований Федерального закона от 29.12.2012 № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Дисциплина реализуется на кафедре проектного управления в сфере культуры Санкт-Петербургского государственного института культуры.

*Актуальность* включения дисциплины «Технология организации сетевого взаимодействия в учреждениях культуры» в учебный план определяется исходя из целей, заявленных в Основах государственной культурной политики Российской Федерации (2014) и необходимости организации взаимодействия учреждений культуры, других субъектов реализации культурной политики, обеспечивающих объединение инициатив, консолидацию ресурсов и выполнение задач на федеральном, региональном или межмуниципальном уровне.

*Особенность программы* заключается в максимальном приближении ее содержания к условиям, с которыми сталкиваются специалисты сферы культуры в процессе организации деятельности учреждений, что дает возможность подготовки более компетентных и востребованных работников.

*Целью реализации программы учебной дисциплины* является освоение теоретических и практических знаний, развитие компетенций, необходимых для построения устойчивой партнерской сети на региональном (межмуниципальном) уровне. Достижение целей связано с реализацией следующих задач:

- формирование представлений об организационно-правовых основах обеспечения сетевого сотрудничества в сфере культуры;
- формирование знаний о моделях сетевого взаимодействия в сфере культуры, стратегиях и принципах построения сетевого партнерства;
- освоение технологии разработки проекта сетевого партнерства и программы его деятельности.

*Планируемые результаты* освоения программы учебной дисциплины соответствуют целям. В результате успешного освоения программы предполагается, что у студента сформируются профессиональные компетенции, обеспечивающие готовность разработки проекта создания сетевого партнерства и программы его деятельности, а также последующее применение технологий организации сетевого взаимодействия на практике.

Результаты освоения программы контролируются и оцениваются *в ходе аттестации*, которая осуществляется на основе выполнения двух практических работ.

*Форма итоговой аттестации:* экзамен по итогам освоения теоретических знаний и выполнения двух практических работ.

*Цель методического пособия* состоит в том, чтобы представить в максимально сжатом виде теоретические и практические сведения, необходимые для освоения теоретического материала и выполнения практических работ в рамках изучения дисциплины «Технология организации сетевого взаимодействия в учреждениях культуры».

Методическое пособие состоит из двух разделов. В первом разделе представлены краткие конспекты лекций. Во втором разделе представлены методические рекомендации для выполнения практической работы № 1 и практической работы № 2.

## Раздел 1. Краткие тексты лекций

### Тема 1. Сетевой подход и основные модели организации сетевого взаимодействия в сфере культуры

#### *Сетевой подход*

Сетевой подход представляет собой способ организации управленческой и проектной практики, основанный на принципах *межиндивидуального* и *межколлективного* взаимодействия.

Сетевой подход имеет большой потенциал и представляет широкие возможности в аспекте *социально-культурных преобразований*, развития культурных инициатив, местных сообществ, территории и т. д.

Сетевой подход способен обеспечить достижение сложных проектных целей в условиях *ограниченных ресурсов*. Он обеспечивает необходимый *масштаб покрытия территории*, максимально эффективное тиражирование социально-культурных проектов, их адаптацию к конкретным (местным) условиям в соответствии с достигнутым уровнем развития экономики, культуры, общественного сознания. При правильной организации сетевой подход в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта обеспечивает возрастание деятельности и возможность качественно выполнять задачи развития оптимальным способом.

В целом применение сетевого подхода позволяет преодолевать трудности, с которыми сталкиваются учреждения культуры при решении определенных задач, создает условия для эффективной работы с местными ресурсами, что в свою очередь интенсифицирует горизонтальные связи, и дает возможность воспроизводить и тиражировать проекты в разных модификациях, в зависимости от целей и реальных условий, обеспечивая необходимый масштаб, а также решая задачи социального, культурного и экономического развития.

#### *Понятие «партнерская сеть»*

Партнерство – это взаимоотношения между участниками (субъектами правоотношений: физическими или юридическими лицами) в совместной деятельности, которая как правило базируется на формальном или неформальном соглашении и направлена на реализацию конкретных целей и задач.

В самом простом понимании сеть – это в первую очередь система или совокупность чего-либо (путей, линий, каналов, учреждений, организаций и т. п.), имеющих устойчивую связь между собой, но и по возможности *относительную самостоятельность* по отношению друг к другу и *равенство*.

Партнерская сеть предусматривает реализацию совместных действий, совместное использование ресурсов и компетенций нескольких субъектов (физических, юридических лиц, неформальных объединений и т. д.) для совместного достижения целей каждого из участников.

Главной целью партнерской сети является достижение общих целей и задач стоящие перед партнерами, а также получение прямой выгоды всеми участниками отношений или косвенной ее отдельными субъектами.

Сеть создается на добровольной основе и удерживается общими интересами участников, которые должны согласовывать механизмы и схемы взаимодействия, договариваться о результатах деятельности и т. д.<sup>1</sup>

### ***Основные модели и типы сетевых организаций***

В целях разработки, реализации проектов создаются социально-функциональные, коммуникационные сети, для которых базовым действием является взаимодействие и коммуникация между участниками на основе общей идеологии, близости стратегий, общих целей.

По источнику инициативы можно выделить несколько основных типов сетевых организаций<sup>2</sup>. (Подробно о сетевой организации, моделях сетевых организаций и зарубежном опыте построения сетей И. Ф. Симонова «Социально-культурное проектирование: трансфер технологий», 2020.)

В самом простом виде можно выделить три типа сетевых организаций.

*Первый тип – это так называемые сетевые организации, которые создаются по инициативе отдельных людей (их можно назвать – локальными).* Как правило, это «местные лидеры», занимающие активную жизненную и общественную позицию, стремящиеся влиять на ситуацию и происходящие вокруг них процессы. Такие партнерства преимущественно решают социально-культурные и социально-бытовые вопросы. Реализуют или помогают реализовать проекты, нацеленные на формирование и расширение социальных связей, возрождение самобытности, сохранение традиционного культурного наследия, организацию досуга, развитие местного туризма и т. д.

*Второй тип – это сетевые организации, которые создаются по инициативе общественных или профессиональных организаций (местных, региональных, федеральных).* Эти организации не имеют в качестве основной цели своей деятельности извлечения прибыли. Они имеют собственные интересы в разных сферах деятельности, в том числе, в сфере культуры, искусства, досуга, но их как правило объединяет реакция на неблагоприятную социальную ситуацию. Такие партнерства способны компенсировать недостаток мотивационной энергии представителей местной власти, слабость частной инициативы и решать вопросы социального и культурного развития.

*К третьему типу можно отнести сетевые организации, созданные по инициативе предпринимателей и профессиональных сообществ (коммерческие организации, кооперативы, объединения производителей, ремесленников и т. д.) ставящие в качестве основной цели своей деятельности извлечения прибыли.* Эти партнерства сосредотачиваются на экономической деятельности, преимущественно реализации среднесрочных и долгосрочных проектов, в том числе, в индустрии развлечений, досуга, туризма, социального обеспечения и т. д.

### ***Факторы успеха сетевого взаимодействия***

Успех сетевого взаимодействия во многом определяют четыре параметра:

---

<sup>1</sup> Метелева Е. Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. № 3 (59). С. 69–72.

<sup>2</sup> Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии: учеб. пособие. СПб.: Научное издание технологий, 2020. С. 134.



### 1. Размер сети.

Размер сети характеризуется охватом вида деятельности и представления данной сети на определенной территории и в определенном виде деятельности. Правильное определение критериев размера сети определяет стратегию партнерства.

### 2. Композиция сети.

Конкурентные преимущества сети и ее результативность вытекают также из объединения различных возможностей участников. Главное при этом не размер (объем) возможностей, а их правильное дополнение друг другом. Дополнение может быть по техническим и технологическим возможностям. Взаимное дополнение может идти и по пути географического охвата, при котором объединяются фирмы с примерно одинаковыми возможностями, но они действуют на различных территориях.

### 3. Внутренняя конкуренция.

Партнерская сеть создает барьеры внешним конкурентам и одновременно усиливает конкуренцию между своими членами, от которых требуется инновационная активность, повышенная гибкость и гарантия безопасности обеспечения. Внутренняя конкуренция возможна до определенного уровня. В противном случае она разрушает сеть.

### 4. Совместное управление.

Партнерство в сети не предполагает управляющего органа с правами принятия решения каждым участником. Однако формальная структура просто необходима, когда сеть велика и существует большая внутренняя конкуренция. Совместное управление состоит в выработке общих целей и правил поведения.

Деятельность сетевого партнерства, создаваемого учреждениями культуры, как правило, связано с определенной темой с ее значимостью в контексте ценностей местной, или региональной культуры. Тематические партнерские сети, оказываются достаточно эффективными и весьма устойчивыми в том случае, если *тема актуальна, интересна* многим потенциальным партнерам сети и другим заинтересованным участниками.

Тематическая сетевая организация способна объединять многих: специалистов учреждений культуры, образования, практиков в области оценки, охраны, использования и управления наследием, маркетинга, менеджмента, связей с общественностью, рекламы, а также научно-педагогических работников вузов, ученых-историков, географов, культурологов, экономистов и др. Приглашать в качестве партнеров сетевой организации различных специалистов представляется нормальной практикой и способствует успеху деятельности.

Успех деятельности сетевого партнерства, независимо от формы и целей, зависит от наличия *сильных лидеров* из числа местных жителей, хорошего, *реалистичного, отвечающего потребностям местного населения плана работы*, надежных партнеров, взаимодействия с муниципальными и региональными властями и пр.

Важной составляющей успеха является *участие в деятельности сетевого партнерства местного населения*. Как правило, местное население вовлекается в деятельность лидерами (физические лица, учреждения культуры и т. д.). Ли-

деры организуют собрания (обсуждение местных проблем, формирование предложений по их решению и т. д.), кружки, тематические объединения (неформальные клубы «по интересам»), праздники, фестивали, конкурсы, обучающие семинары и др. Местное население также вовлекается в реализацию локальных проектов в сфере туризма, охраны природы, образования, досуга и т. д.

В качестве заключения можно отметить, что основой для успешного существования сетевых партнерств является *активность их лидеров*, реализм и *прагматизм целей и задач, принцип «малых дел»*, понимание локальных проблем, соответствие местным условиям, а также *согласие* между участниками.

Эффективно действующее, устойчивое сетевое партнерство – это результат длительного процесса формирования доверия, поиска оптимального пути сотрудничества и совместного участия в решении общих проблем.

Деятельность, связанная с организацией эффективного партнерства, требует сил и времени, но реальные результаты ее становятся очевидными в краткосрочной перспективе. Исследования показывают, что участие в подобных проектах достаточно быстро изменяет отношение людей к своему месту жительства, к природной среде, к сообществу.

Еще больше усилий необходимо для дальнейшего существования партнерства, когда требуются особая мотивация, энергия и умение действовать в постоянно изменяющихся условиях, приспосабливаться к новым ситуациям, развивать новые функции, находить и концентрировать различные ресурсы, в том числе финансовые и т. д.

Следует обратить внимание на три условия, которые обеспечивают успех деятельности и устойчивость партнерства:

1. Общая область сотрудничества. Сеть – это не клуб по интересам. У партнерства есть четкая направленность на конкретный общий интерес (цель), который носит взаимный характер.

2. Сообщество. В достижении цели сотрудничества партнеры по сети участвуют в совместной деятельности, дискуссиях, помогают и поддерживают друг друга, делятся мнениями и информацией. Они постоянно учатся друг у друга и находятся в постоянном процессе развития.

3. Практика. Участники партнерства – это не представительская группа для периодических дружественных встреч. Это команда практиков. Они создают коллективный сетевой ресурсный фонд партнерства: базы данных, лучшие практики, библиотеки типичных ситуаций, банки решений, инструменты решений и т. п.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. Партнерская сеть создается на добровольной основе и удерживается интересами участников. Могут ли партнеры сети кроме общих целей, иметь собственные цели в рамках сетевого взаимодействия?

2. По источнику инициативы можно выделить несколько основных типов сетевых организаций. Назовите их.

3. Какие проблемы могут решать сетевые организации на локальном (муниципальном) уровне.

4. Подберите одну или две статьи, вышедшие после 2010 года, посвященные проблемам сетевого взаимодействия учреждений культуры. В чем заключается вклад автора статьи в развитии теории и практики сетевого взаимодействия учреждений культуры?

5. Назовите три условия, которые обеспечивают успех деятельности и устойчивость партнерства.

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Метелева Е. Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода / Е. Р. Метелева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – №3 (59). – С. 69–72.

2. Сердюк В. А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития / В. А. Сердюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 91–104.

3. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издание, 2020. – 250 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Пономарев И. П. Виртуальная организация: предпосылки возникновения новой организационной формы / И. П. Пономарев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 16–23.

## **Тема 2. Сетевое партнерство: потенциал, преимущества, ограничения**

### ***Сетевое партнерство***

Появление такой формы как сетевое партнерство ознаменовало революцию в решении задач, стоящих перед сферой культуры и одним из механизмов достижения целей партнеров, является разработка и реализация совместных проектов.

*Главная идея создания сетевого партнерства* состоит в том, что это форма организации *свободно связанных, гибких, горизонтально организованных и вертикально ориентированных, разных по выполняемым функциям, ролям и ресурсам независимых партнеров, взаимно заинтересованных в получении преимуществ, возникающих в результате создания сети.*

### ***Сетевое партнерство: потенциал и преимущества***

Формирование сети происходит в конкретном контексте. Участники сети получают преимущества лишь при определенных условиях и в определенных ситуациях<sup>3</sup>. (Подробно о преимуществах сетевого партнерства этом М. Ю. Шерешева).

---

<sup>3</sup> Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций: учеб. пособие. М.: Изд. дом Гос. ун-та Высш. шк. экономики, 2010. 339 с.

шева «Формы сетевого взаимодействия компаний, 2010; Й. Рюегг-Штюм «Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость?», 2000; М. Райсс «Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций», 1997 и др.).

В общем виде достоинства сетевого партнерства состоят в том, что оно способствует *расширению горизонтальных связей* в любом масштабе: от локального, местного, до глобального. Сетевая форма организации использует более широкий спектр возможностей, в том числе информационных технологий, межличностных связей и др.

Среди основных преимуществ сети, как формы организации, можно выделить:

- объединение, мобилизация ресурсов участников и распределение их при решении общих задач деятельности;
- консолидация, обмен информацией, уникальными знаниями и т. д.;
- адаптивность, способность оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения;
- мобильность, возможность подключения к сети сколько угодно дистанционно удаленных участников;
- возможность быстрой смены конфигурации сети;
- открытость, возможность участия потенциально любого числа участников.

Кроме того, преимущество сетевой организации состоит в возможности *расширения сфер, направлений и видов деятельности, профессиональных контактов*.

### ***Сетевое партнерство: ограничения***

Сетевые организации имеют *ограничения*. Одним из основных ограничений является то, что сетевое взаимодействие требует *хорошей идеи*, общей темы, вокруг которой могут объединиться партнеры. Создание партнерской сети требует общности идеологии, близости ценностей, стратегий, целей, мотивов партнеров. (Подробно об этом М. Кастельс «Становление общества сетевых структур», 1999).

Деятельность сетевого партнерства требует наличия заинтересованных в его развитии *людей*: присутствия и активного участия *сильных лидеров* и *энергичных участников*, действующих в общем русле разделяемых ценностей, рисков и идеалов. При создании сетевых организаций, как правило, обнаруживается *дефицит таких увлеченных, компетентных специалистов высокой квалификации*, готовых инвестировать в проект свое время, силы, а в некоторых случаях и финансы.

### ***Сетевые партнерства учреждений культуры***

Деятельность сетевого партнерства, создаваемого учреждениями культуры, как правило, связано с определенной темой с ее значимостью в контексте ценностей местной или региональной культуры. Тематические партнерские сети, оказываются достаточно эффективными и весьма устойчивыми в том случае, если *тема актуальна, интересна* многим потенциальным партнерам сети и другим заинтересованным участниками.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. В чем заключаются общие преимущества использования сетевых партнерств?
2. В чем состоит основная идея создания сетевого партнерства?
3. Сетевые организации имеют недостатки и ограничения. Назовите основные из них.
4. Создание и развитие сетевого партнерства обеспечивается лидерами. Какими основными индивидуально-личностными качествами и компетенциями должен обладать лидер, создающий партнерскую сеть?

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний : курс лекций : учеб. пособие / М. Ю. Шерешева. – Москва : Изд. дом Гос. ун-та Высш. шк. экономики, 2010. – 339 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Кастельс М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология. – Москва, 1999. – С. 494–505.
2. Метелева Е. Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода / Е. Р. Метелева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 3 (59). – С. 69–72.
3. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.
4. Рюегг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюегг-Штюром, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
5. Фролов Ю. Н. Сетевое взаимодействие образовательных организаций: стратегические вызовы и новые подходы / Ю. Н. Фролов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2015. – № 3. – С. 78–81.

### **Тема 3. Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры**

Руководителю учреждения, планирующему организацию сетевого взаимодействия, важно понимать, на какой нормативно-правовой основе оно будет базироваться.

Основой, обеспечивающей правовое регулирование сетевого взаимодействия в сфере культуры в целом, в том числе, сетевые формы сотрудничества в сфере культуры, являются основы гражданского законодательства и иные акты, со-

держажие нормы гражданского права, а также нормы получившие свое отражение в самостоятельных законах или их отдельных нормативных правовых актах, в том числе:

1. «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1);
2. Федеральный закон «О библиотечном деле» от 29.12.1994 № 78-ФЗ;
3. Федеральный закон «О национально-культурной автономии» от 17.06.1996 № 74-ФЗ;
4. Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22.08.1996 № 126-ФЗ;
5. Федеральный закон «О народных художественных промыслах» от 06.01.1999 № 7-ФЗ;
6. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 № 73-ФЗ;
7. Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» от 22.10.2004 № 125-ФЗ;
8. Федеральный закон «О государственном языке Российской Федерации» от 01.06.2005 № 53-ФЗ;
9. Федеральный закон «О меценатской деятельности» от 04.11.2014 № 327-ФЗ и др.
10. Одной из форм оформления сетевого взаимодействия в т. ч. для учреждений культуры или с их участием является договорная.

### ***Договорная форма***

*Договорная форма* сотрудничества (без образования юридического лица), предполагает заключение договора (соглашения) между юридическими лицами (в том числе, с участием органов управления культурой в рамках их компетенций).

Правоотношения сторон в рамках реализации договорной формы регулируются общими нормами и правилами гражданского законодательства, а также требованиями, установленными нормативными правовыми актами, регламентирующими сферу деятельности, которую затрагивают партнерские отношения.

### ***Преимущества договорной формы***

Договор о совместной деятельности – это наиболее естественная и оптимальная форма при организации сетевого партнерства. Его использование обеспечивает одновременное решение самых разных задач.

Преимущество применения договора в том, что он позволяет связать между собой несколько участников, имеющих целью достижение совместных целей. Кроме того, такой договор позволяет достаточно гибко подходить к регулированию административных, организационных и финансовых вопросов деятельности каждого участника.

В рамках договорной формы организации сетевого взаимодействия между учреждениями культуры, или с их участием, могут быть построены любые модели реализации сетевой деятельности.

Подобные схемы взаимодействия определяют структурную взаимосвязь учреждений, осуществляющих совместную деятельность по конкретному

направлению (направлениям). Практическая реализация договорных отношений, конкретные программы, проекты и направления работы могут определяться и осуществляться отдельно в зависимости от профессиональных приоритетов и финансовых возможностей участников партнерства. Детали сотрудничества по каждому отдельному направлению согласовываются отдельно, на основании составляемых координаторами договорных отношений предложений и расчетов. Рабочие программы, реализуемые партнерами в рамках общего договора, могут включать в себя конкретные области сотрудничества, детали программ, права и обязанности Сторон, финансовые условия и т. д. в соответствии с принципами равенства партнерских отношений.

Самой распространенной формой договорных отношений (без образования юридического лица) является *договор (соглашение) о создании консорциума*.

*Консорциум* (от лат. Consortium – соучастие, сообщество) – это организационная форма временного объединения независимых предприятий и организаций с целью координации их деятельности и достижения определенной цели.

Консорциумы можно разделить на два типа: закрытые и открытые.

В *закрытом* – внешние заказчики заключают договорные отношения с каждым участником в отдельности.

При образовании *открытого* – все участники объединения работают каждый по своему заданному направлению подчиняясь лидеру (как правило организации, образовавшей консорциум). Участники консорциума несут ответственность за результат пропорционально своему участию в суммарном объеме задач, стоящих перед объединением. Внешние заказчики заключают договорные отношения только с лидером, который отвечает перед ними единолично. Роли внутри объединения распределяются между участниками таким образом, чтобы каждый выполнял работу в сфере, в которой он достиг наивысшего профессионального уровня при наименьших затратах. В соглашении о создании консорциума как правило указывается на то, что его участники самостоятельно осуществляют финансирование отведенной им доли работ и принимают на себя все риски, связанные с выполнением своей части обязательств. Лидер открытого консорциума координирует совместную деятельность всех участников представляя интересы объединения перед внешними заказчиком.

В консорциум могут объединяться как крупные, так и мелкие организации, и структуры. Членство в консорциуме добровольное, как правило выйти из него можно в любой момент. После выполнения задач и достижения целей, стоящих перед консорциумом объединение, прекращает свою деятельность или преобразуется в более сложную структуру.

Наиболее частым примером, встречающимся на практике, являются финансово-инвестиционные консорциумы (банковские). Банки под руководством одной из наиболее крупных кредитных организаций объединяются для совместного осуществления банковских операции, расширяют пакеты услуг и сферы деятельности или выходят на новые рынки. Снижают риски финансовых потерь из-за неплатежеспособности клиентов.

Для сетей, которые планируют активное развитие и расширение, заключение договора о совместной деятельности или иного, может быть целесообразным

первым шагом на стадии инициации, становления и начальных этапов развития. На последующих фазах развития сетевого партнерства, может быть создано новое юридическое лицо, объединение юридических лиц (союз, ассоциация). Как правило, эти стадии предусматриваются в проекте создания сети.

*Ассоциацией (союзом)* признается объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном или в установленных законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей.

В организационно-правовой форме ассоциации (союза) создаются, в частности, объединения лиц, имеющие целями координацию их предпринимательской деятельности, представление и защиту общих имущественных интересов, профессиональные объединения граждан, не имеющие целью защиту трудовых прав и интересов своих членов, профессиональные объединения граждан, не связанные с их участием в трудовых отношениях (объединения оценщиков, лиц творческих профессий и другие), саморегулируемые организации и их объединения.

Ассоциации (союзы) могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, соответствующие целям их создания и деятельности, *предусмотренным уставами таких ассоциаций (союзов)*.

Ассоциация (союз) является собственником своего имущества. Ассоциация (союз) отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, если иное не предусмотрено законом в отношении ассоциаций (союзов) отдельных видов.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов, если иное не предусмотрено законом.

Члены ассоциации (союза) *не отвечают по ее обязательствам, за исключением случаев, если законом или уставом ассоциации (союза) предусмотрена субсидиарная ответственность ее членов*.

Ассоциация (союз) по решению своих членов может быть преобразована в общественную организацию, автономную некоммерческую организацию или фонд. (Подробно об этом см. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 № 51-ФЗ часть первая, ст. 123.8–123.11).

#### *Ограничения при использовании договорной формы*

При создании ассоциации или союза существуют определенные *ограничения*, которые сужают круг возможных направлений сетевого взаимодействия. В частности, такие объединения фактически не могут заниматься деятельностью, приносящей доход (в том числе, предпринимательской деятельностью). Взносы партнеров, которые передаются ассоциации в виде имущества, становятся ее собственностью. Такие взносы направляются на уставные цели и не возвращаются учредителям после прекращения деятельности ассоциации. Правоспособность ассоциации, по сути, ограничена координацией деятельности объединенных в нее организаций, представлением и защитой их общих интересов.



*Основные различия между объединениями сетевого взаимодействия без образования юридического лица и с образованием отдельного юридического лица.*

<b>Объединение сетевого взаимодействия без образования юридического лица</b>	<b>Объединение сетевого взаимодействия с образованием юридического лица</b>
Государственная регистрация не требуется	Требуется государственная регистрация
Уставной капитал не требуется	Требуется уставной капитал
Нет возможности для преобразования организационно правовой формы	Есть возможность преобразовать организационно правовую форму
Нет обязанности вести бухгалтерский учет (баланс и отчет о прибылях и убытках)	Есть обязанность вести бухгалтерский учет
Нет обязанности соблюдать трудовое законодательство	Есть обязанность соблюдать трудовое законодательство
Нет обязан сдавать отчетность в ПФР РФ и ФСС РФ	Есть обязанность сдавать отчетность в ПФР РФ и ФСС РФ даже при отсутствии деятельности
Личные денежные средства расходуются каждым партнёром самостоятельно и по своему усмотрению	Централизованное расходование денежных средств
Партнёры отвечают только в рамках взятых на себя обязательств	Юридическое лицо отвечает всем своим имуществом, а партнёры отвечают в рамках уставного капитала
Простая процедура ликвидации	Государственная процедура ликвидации

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. В рамках действующего законодательства Российской Федерации для нормативно-правового оформления сетевого взаимодействия учреждений культуры и с участие учреждений культуры, применимы формы договорных отношений. Назовите основные различия между объединениями сетевого взаимодействия без образования юридического лица и с образованием отдельного юридического лица.

2. Одним из наиболее приемлемых в организации сетевого партнерства, является договор (соглашение) о совместной деятельности. В чем состоят его преимущества и ограничения в аспекте деятельности сетевой организации?

3. Самой распространенной формой договорных отношений (без образования юридического лица) является договор (соглашение) о создании консорциума. Дайте определение консорциуму, основных его характеристик. Какие виды консорциума Вам известны?

4. Ассоциация – добровольное объединение юридических и/или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной или какой-либо другой цели. Раскройте основные характеристики подобного объединения.

5. При создании ассоциации или союза существуют определенные ограничения, которые сужают круг возможных направлений сетевого взаимодействия. Назовите эти ограничения.

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 11.04.2022).

2. О библиотечном деле : Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/103585/> (дата обращения: 11.04.2022).

3. О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации : Федеральный закон от 22.08.1996 № 126-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_11454/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11454/) (дата обращения: 11.04.2022).

4. О государственном языке Российской Федерации : Федеральный закон от 01.06.2005 № 53-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_53749/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_53749/) (дата обращения: 11.04.2022).

5. О меценатской деятельности : Федеральный закон от 04.11.2014 № 327-ФЗ // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/70781538/> (дата обращения: 11.04.2022).

6. О народных художественных промыслах : Федеральный закон от 06.01.1999 № 7-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_21497/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_21497/) (дата обращения: 11.04.2022).

7. О национально-культурной автономии : Федеральный закон от 17.06.1996 № 74-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10722/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10722/) (дата обращения: 11.04.2022).

8. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения: 11.04.2022).

9. Об архивном деле в Российской Федерации» от 22.10.2004 № 125-ФЗ : Федеральный закон // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1406/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1406/) (дата обращения: 11.04.2022).

10. Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации : Федеральный закон от 25.06.2002 № 73-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37318/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37318/) (дата обращения: 11.04.2022).

11. Основы законодательства Российской Федерации о культуре : утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1 : ред. от 30.04.2021 // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1870/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/) (дата обращения: 11.04.2022).

#### **Тема 4. Организационные структуры управления сетевым взаимодействием в учреждении культуры**

##### ***Организационно-правовые механизмы и нормативно-правовые документы***

В процессе сетевого взаимодействия, как правило, используется следующий комплекс организационно-правовых механизмов и нормативно-правовых документов:

1. Договор с учредителем, государственное или муниципальное задание (определяют статус, ответственность участников сети).
2. Договора (соглашения) о сотрудничестве (закрепляют гражданско-правовые отношения участников взаимодействия).
3. Договоры возмездного оказания услуг, трудовые договоры, договоры гражданско-правового характера определяют правила отношений участников сети.
4. Планы, проекты, программы, которые определяют содержание деятельности в рамках сетевого взаимодействия
5. Положения, правила и т. п.

##### ***Организационные структуры управления***

Процесс управления, координации сетевого взаимодействия, часто требует внесения изменений в Устав учреждения, которые допускают реализацию новых функций.

Важным элементом организации сетевого взаимодействием является выбор организационной структуры управления. Адаптивная организационная структура характеризуется следующими признаками:

- способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ и проектов, решение сложных проблем;

– формирование временных органов управления на период решения проблемы, выполнения проекта, программы.

Вновь созданная организационная структура сетевого взаимодействия требует распределения новых управленческих функций.

В сложных, масштабных сетевых партнерствах, где реализуется большое число различных проектов, как правило, создается матричная структура<sup>4</sup>.

### ***Виртуальное сетевое партнерство***

Сетевое взаимодействие может быть организовано как виртуальная организация заинтересованных участников.

Виртуальное сообщество – это объединение взаимодействующих в сети Интернет людей, использующих для этого общее для всего сетевого партнерства средство общения. В рамках сообщества участники сети объединены по принципу постоянных контактов, основанных на общем интересе. Можно говорить о том, что в виртуальном сообществе имеется не одно, а много виртуальных сообществ, возникающих спонтанно, существующих некоторое время и «умирающих» при исчерпании ресурсов<sup>5</sup>. (Подробно об этом З. М. Хашева «Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления», 2012.)

К основным характеристикам виртуальной организации относят: открытость, гибкость, пространственная удаленность участников, высокий статус компьютерных технологий и информационных средств обеспечения деятельности, децентрализация и приоритет горизонтальных связей и др.

#### *Преимущества виртуальной организации*

Виртуальная организация быстрее реагирует и гибко адаптируется к внешним изменениям и в целом может быть более конкурентоспособной. Такая форма организации позволяет участвовать сразу в нескольких сетевых партнерствах в любой конкретный момент времени. Основными достоинствами такой организационной формы, как виртуальная организация является возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания, способности участников с наименьшими временными затратами. Применение компьютерных технологий обеспечивает значительную экономию времени и других ресурсов<sup>6</sup>.

#### *Ограничения виртуальной организации*

К ограничениям виртуальной организационной формы можно отнести то, что ее создание и деятельность значительно зависит от технического оснащения (техника, программное обеспечение, Интернет) и уровня освоения компьютерных, информационных технологий участниками сетевого партнерства. Также

---

<sup>4</sup> Земскова Е. А., Кузнецова И. Д. Матричная структура управления предприятием в рыночной среде // Современные наукоемкие технологии: региональное приложение. 2008. № 4. С. 22–27.

<sup>5</sup> Хашева З. М., Ткачева Е. Н. Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления // Вопросы экономики и права. 2012. № 44. С. 61–68.

<sup>6</sup> Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии: учеб. пособие. СПб.: Наукоемкие технологии, 2020. С. 180–189.

необходимо выделить высокие затраты, связанные с инвестициями в информационно-коммуникационные технологии, программные продукты, обучение и т. д. Виртуальную организацию *сложнее структурировать*. Неясность в отношении участия партнеров в виртуальной организации, открытость сетей и неопределенность в планировании могут послужить причинами *чрезмерного усложнения структуры* организации. Также могут возникнуть *правовые проблемы*. Прежде всего, они связаны с нечеткостью границ между учреждениями внутри виртуальной организации, что, например, может привести к вопросам об авторском праве<sup>7</sup>.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. Сетевые партнерские структуры кроме преимуществ (гибкость, рациональность, открытость и др.) имеют недостатки и ограничения. Назовите основные ограничения.
2. Сетевое партнерство предполагает реализацию особых сетевых моделей управления. Дайте определение понятию «устойчивое сетевое партнерство».
3. В процессе разработки и осуществления социально-культурных проектов сетевой подход позволяет реализовать ряд преимуществ. В чем состоят эти преимущества?

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Земскова Е. А. Матричная структура управления предприятием в рыночной среде / Е. А. Земскова, И. Д. Кузнецова // Современные наукоемкие технологии : региональное приложение. – 2008. – № 4. – С. 22–27.
2. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.
3. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Наукоемкие технологии, 2020. – 250 с.
4. Хашева З. М. Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления / З. М. Хашаева, Е. Н. Качева // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 44. – С. 61–68.

## **Тема 5. Управление сетевым партнерством**

Управление – это дисциплина, которая объединяет, как общие знания в области управления, так и специализированные знания, относящиеся к опреде-

---

<sup>7</sup> Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 1. С. 94.

ленной сфере, области деятельности. Управление сетевым партнерством является междисциплинарной областью знания, которая связана с другими дисциплинами (общая теория управления, управление персоналом, управление производством продукта и др.) и имеет с ними много общего.

Управление сетевым партнерством – это совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия *на объект управления – сетевое партнерство (организация)* для достижения определенных результатов. На разных этапах (фазах) применяются разные методы управления.

### ***Основные процедуры управления сетевым партнерством***

В том случае, если сетевое партнерство создается при участии региональных или муниципальных органов власти, процедуры управления связаны с организацией, научно-методическим, ресурсным, информационным обеспечением и т. д.

#### ***Процедуры организационного обеспечения***

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется организация деятельности руководителей учреждений культуры по обеспечению сетевого взаимодействия и организация сетевого взаимодействия учреждений.

На уровне учреждения осуществляется назначение ответственных за реализацию сетевого взаимодействия, организация деятельности рабочей группы по организации сетевого взаимодействия, а также организация деятельности по прохождению обучения работников учреждения в рамках программы сетевого взаимодействия.

#### ***Процедуры информационного обеспечения***

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется ознакомление руководителей с нормативно-правовыми документами по вопросу сетевого взаимодействия, подготовка информационных материалов для учреждений, разработка плана-графика проведения обучающих семинаров, организация информационных мероприятий по вопросам сетевого взаимодействия, проверка готовности образовательных учреждений к переходу на сетевое взаимодействие.

На уровне учреждения осуществляется информирование членов рабочей группы о задачах предстоящей работы, подготовка информационных материалов (рекламных текстов и др.) для учреждения, информирование коллектива учреждения о целях и содержании сетевого взаимодействия. Также осуществляется деятельность по ознакомлению работников учреждения с нормативно-правовыми документами по вопросу сетевого взаимодействия.

#### ***Процедуры обеспечения кадровыми ресурсами***

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется обучение работников учреждения принципам, процедурам сетевого взаимодействия, методам оценки деятельности в формате сетевого взаимодействия и т. д. Также, в масштабных сетевых проектах может назначаться (или вводиться в штат) сотрудник(и), ответственный(е) за координацию деятельности в рамках сетевого взаимодействия.

На уровне учреждения осуществляется расстановка кадров для осуществления сетевого взаимодействия, разработка и утверждение планов переподготов-

ки, обучения работников (технология разработки сетевых проектов, программ, методы оценки их качества и т. д.).

#### *Мотивационные*

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется разработка системы оценки деятельности учреждений-участников сетевого взаимодействия: критериев, процедур оценки, мер контроля за реализацией сетевого взаимодействия и мер поощрения.

На уровне учреждения осуществляется разработка системы контроля за ходом и результатами сетевого взаимодействия, показателей эффективности, мер поощрения сотрудников, занятых в сетевом взаимодействии.

#### *Процедуры научно-методического обеспечения*

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется организация методической поддержки сетевого взаимодействия, разработка сетевого плана проведения научно-методических семинаров, программ, методических рекомендаций, пособий.

#### *Процедуры нормативно-правового обеспечения*

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется разработка положений о сетевом взаимодействии, подготовка приказов по осуществлению сетевого взаимодействия. При необходимости осуществляется регистрация изменений в уставах учреждений.

На уровне учреждения осуществляется разработка нормативно-правовых документов и приказов по введению сетевого взаимодействия, внесение изменений в устав и т. д.

#### *Процедуры материально-технического обеспечения*

На региональном (муниципальном) уровне осуществляется оснащение учреждений оборудованием для осуществления сетевого взаимодействия.

На уровне учреждения осуществляется определение помещений и оборудования для проведения совместных мероприятий в рамках сетевого взаимодействия.

#### *Процедуры обеспечения финансовыми ресурсами*

На региональном (муниципальном) уровне, в зависимости от масштаба деятельности, осуществляется составление финансового плана, бюджета, или сметы расходов на разработку и реализацию сетевой деятельности.

На уровне учреждения осуществляется изыскание дополнительных финансовых средств.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. Важным элементом организации сетевого взаимодействием является выбор адаптивной организационной структуры управления. Назовите основные признаки, характеризующие адаптивную организационную, структура.

2. Вновь созданная организационная структура сетевого взаимодействия требует распределения новых управленческих функций. Существует три основных варианта, которые можно использовать при их распределении. В чем состоит их различие?

## **Список рекомендуемой литературы**

### *Основная литература*

1. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 288 с.

2. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издание, 2020. – 250 с.

### *Дополнительная литература*

1. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.

2. Хашева З. М. Виртуальные организации в современной экономике: предпосылки становления и особенности управления / З. М. Хашаева, Е. Н. Ткачева // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 44. – С. 61–68.

## **Тема 6. Модель сетевого партнерского взаимодействия в сфере культуры**

Создание современного, жизнеспособного сетевого партнерства требует социального взаимодействия и координированных усилий участников. Представить универсальную, единую модель реализации партнерского взаимодействия практически невозможно. В каждом проекте могут быть как типовые модельные кейсы, так и совершенно уникальные, применимые только для реализации конкретного проекта.

Сетевая организация предполагает активное партнерское взаимодействие, в котором каждый участник может реализовать собственный проект (научный, просветительный, организационный и т. д.) или определенную часть общего проекта. Каждый участник партнерской сети выбирает те формы и содержание деятельности, которые наиболее соответствуют его интересам, целям, ресурсам, компетенциям.

В общем виде модель сетевого взаимодействия может предполагать в той или иной степени участие:

– *государства* (органы государственной власти, местного самоуправления, учреждения образования, науки и т. д.);

– *гражданского общества* (формальные организации и неформальные объединения);

– *коммерческие и некоммерческие организации* (общество с ограниченной ответственностью, индивидуальные предприниматели, малый, средний бизнес).

Сетевое партнерство в сфере культуры – это одна из форм организации совместной деятельности, где одну из ведущих ролей играют квалифициро-



ванные специалисты *профессиональных сообществ* (руководители, работники учреждений, мастера-ремесленники, художники, дизайнеры, поэты, писатели, режиссеры, актеры и т. д.).

В модели сетевого партнерства в сфере культуры очень важна роль *учреждений, реализующих задачи этой сферы (учреждения культуры)* разного уровня и подчинения. В рамках сетевого проекта учреждения могут взять на себя функции, или часть функций по организации и координации сотрудничества заинтересованных участников, а также осуществлять отдельные мероприятия взаимодействия внутри сети в режиме проектной и/или операционной деятельности. Проекты и мероприятия, которые могут осуществляться учреждениями, как правила рассматриваются в качестве модулей общего проекта, реализуемого партнерами.

Кроме учреждений культуры в модели партнерской сети значимое место могут и должны занимать образовательные и научные учреждения и объединения. Методически верно и профессионально они могут выполнять научные исследования, нацеленные на выявление объектов материального и нематериального наследия, изучение рынка, потребностей, спроса и т. д.

В модели партнерской сети важная роль должна быть отведена *некоммерческим организациям*. В силу социальных и культурных приоритетов деятельности некоммерческие организации способны оказывать значительную поддержку разработке и реализации социально значимых проектов, организовывать конструктивный и взаимовыгодный диалог местного сообщества, органов власти, бизнеса. Некоммерческие общественные организации способны проводить информационные, просветительские кампании, создавать необходимый позитивный общественный резонанс и консолидирующий эффект.

В модели партнерской сети ведущее место отводится *местному сообществу*. Реализация сетевых проектов в сфере культуры, досуга, туризма и т. п., практически невозможна без участия местного населения. Социально значимые сетевые проекты – это, как правило, деятельность в интересах местного населения, которое является основным выгодоприобретателями и благополучателем.

В модели партнерской сети весьма значительной может быть роль *муниципальных органов власти*. Многие социально-культурные проекты имеют прямое отношение к полномочиям местных органов власти и самоуправления (восстановление, благоустройство территории, развитие инфраструктуры досуга, мест массового отдыха, сохранение, использование объектов культурного наследия, развитие традиционного народного творчества, сохранение, возрождение и развитие народных промыслов и др.).

Объединение потенциалов и координации усилий государства (органов местного самоуправления, учреждений культуры и др.), общественных организаций, местного сообщества и бизнеса в рамках сетевого взаимодействия, представляется наиболее эффективным способом решения сложных, многоплановых и объемных задач.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

Создание современного, жизнеспособного сетевого партнерства требует социального взаимодействия и координированных усилий многих участников. Должны ли участники сетевого партнерства, действующего в сфере культуры, относиться исключительно к данной сфере?

1. Можно ли создавать сетевое партнерство, действующее в сфере культуры совместно с общественными организациями?

2. Какие проекты и мероприятия может реализовать муниципальное учреждение культуры в рамках сетевого взаимодействия?

3. Может ли коммерческая организация войти в сетевое партнерство, действующее в сфере культуры? Какие цели у любой коммерческой организации и сетевой организации, действующей в сфере культуры, могут совпадать?

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издание, 2019. – 330 с.

## **Тема 7. Принципы построения сетевого партнерства, функции и роли потенциальных участников**

Сетевое взаимодействие – это особая культура совместной деятельности, предполагающая готовность к партнерству при сохранении своей уникальности, невозпроизводимости стратегических (ведущих) профессиональных компетенций, направленная на реальный экономический и социальный эффект от сотрудничества заинтересованных сторон.

### ***Основные принципы построения партнерства***

1. Принцип открытости.
2. Принцип ответственности.
3. Принцип справедливости и равноправия.
4. Принцип доверия.
5. Принцип опережающего развития.
6. Принцип комплексности и интеграции.
7. Принцип кооперации и сотрудничества.

### ***Стратегии совместной деятельности***

Реализация стратегии предполагает:

1. Планирование совместной деятельности.
2. Организацию структуры для координации партнеров и распределения объема работы.
3. Управление конфликтами, возникающими между партнерами.

4. Мобилизацию навыков, практик, ресурсов для осуществления общих проектов и программ.

5. Соблюдение основных принципов партнерства.

6. Оценка эффективности деятельности партнерства в целом и каждого отдельного участника<sup>8</sup>.

### ***Основные механизмы партнерства***

1. Информационный обмен.

2. Документ, закрепляющий основы партнерских отношений (например: Соглашение о совместной деятельности).

3. Уполномоченные члены партнерства для принятия кардинальных и стратегических решений.

4. Квалифицированные руководители рабочих программ, ответственные за их подготовку и реализацию.

5. Положение/Устав/Государственная регистрация (при необходимости; в случаях образования отдельного юридического лица).

### ***Функции и роли потенциальных участников сетевого взаимодействия***

Сетевые структуры – это современная форма организации партнеров, свободно связанных, гибких, горизонтально организованных, принципиально равноправных, разных по выполняемым функциям и ролям независимых партнеров, взаимно заинтересованных в получении выгод, дополнительных существенных преимуществ, благодаря использованию сети<sup>9</sup>.

В сетевом взаимодействии возможно существование очень большого разнообразия ролей и функций, которые могут выполнять участники. Каждый участник сети предлагает уникальные компетенции, а функции распределяются с учетом специализации участников.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

В чем состоят основные принципы построения сетевого партнерства?

1. Что предполагает реализация стратегии совместной деятельности в рамках партнерства?

2. Каковы основные механизмы партнерства? Раскройте их содержание.

### **Список рекомендуемой литературы**

#### ***Основная литература***

1. Ким Е. А. Стратегическое партнерство как системообразующая формирования и управления коммуникационными сетями в проектном окружении /

---

<sup>8</sup> Ким Е. А. Стратегическое партнерство как системообразующая формирования и управления коммуникационными сетями в проектном окружении // Вестник университета. Государственный университет управления. 2012. № 10. С. 116–120.

<sup>9</sup> Гапоненко Ф. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник. М.: Омега–Л, 2004. 472 с.

Е. А. Ким // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2012. – № 10. – С. 116–120.

2. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Наукоемкие технологии, 2019. – 330 с.

*Дополнительная литература*

1. Гапоненко Ф. Л. Стратегическое управление : учебник / Ф. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : Омега–Л, 2004. – 472 с.

2. Шарковская Н. В. Социально-культурная активность – понятие современной социально-культурной деятельности / Н. В. Шарковская // Вестник МГУКИ. – 2016. – № 3 (71). – С. 116–121.

## **Тема 8. Технология построения устойчивой партнерской сети**

Создание сетевого партнерства – это сложный процесс, который реализуется на основе определенных технологий.

***Понятие «технология построения сети»***

Технология – совокупность процессов, правил, методов и средств создания партнерской сети. Она дает ответы на вопросы «что», «как», «кем» и «в какой последовательности» должно быть сделано для создания сетевого партнерства.

Технология должна поддерживать все стадии и этапы создания партнерства от идеи до завершения проекта. В некоторых случаях стадией завершения проекта создания сети можно считать начало деятельности нового сетевого партнерства.

Существует достаточно много технологий, которые позволяют гарантированно получать хороший результат в разработке подобных проектов. Выбор технологии зависит от существующего потенциала участников, масштаба создаваемой сети, целей деятельности и т. д.

Создание устойчивой сети предполагает объединение структур и сообществ, связанных друг с другом реальным, живым сотрудничеством. По сути, это стратегическое партнерство отличных друг от друга по *специфическим ресурсам* и потому *полезных друг другу* участников, каждый из которых имеет *особые, но ограниченные ресурсы*.

Достижение синергического эффекта обеспечивается за счет специализированного вклада каждого участника для достижения результатов, отвечающих интересам всех партнеров. (Подробно об этом Е. А. Ким «Стратегическое партнерство как системообразующая формирования и управления коммуникационными сетями в проектном окружении», 2012.)

Отдельные участники сети концентрируются вокруг одной идеи (темы), базового вида деятельности, масштабного, комплексного проекта, разрабатывают общую стратегию, формулируют общие цели, создают сети отношений, сотрудничества.

### ***Методы проектирования***

Под методом понимаются определенные приемы, способы и средства воздействия с целью достижения желаемого результата. Среди наиболее часто используемых методов в практике создания (проектирования) сети, можно выделить метод *коллективной генерации идей* («мозговой штурм», «конференция идей»), *метод экспертных оценок* и *метод функционально-целевого анализа*.

### ***Основные стадии построения партнерской сети***

Технология создания сети предполагает несколько основных стадий, в том числе:

1. Стадия инициации создания сетевого партнерства (концепция, пояснительная записка, презентация идеи).
2. Стадия разработки проекта создания (организации) сетевого партнерства.
3. Стадия реализации проекта построения партнерской сети и ее развития (программа деятельности).

### ***Стадия инициации создания сетевого партнерства***

Залогом успеха, жизнеспособности и эффективности сетевого партнерства является – *оригинальная идея*, разработанная *концепция ее реализации* и увлеченность, компетентность заинтересованных в этом *субъектов* (физических и/или юридических лиц).

Инициация проекта является наименее формализованной фазой. Инициация проекта – это процесс формирования и формулирования объединяющей идеи.

В общем виде данная стадия включает следующие виды работ:

1. Определение ведущей идеи, темы создания партнерской сети.
2. Определение целевых групп, их потребностей и ожиданий.
3. Формирование концепции создания партнерской сети.
4. Определение сфер сотрудничества по направлениям деятельности (культура, образование, наука и др.), поиск и оценка потенциальных партнеров для сотрудничества. (См. тема 8. Разработка проекта построения сетевого партнерства).
5. Инициация создания сетевого партнерства.
6. Установление партнерских отношений с другими участниками.
7. Разработка основных принципов построения партнерства.

### ***Стадия разработки проекта создания (организации) сетевого партнерства***

В самом общем виде данная стадия включает следующие виды работ:

1. Создание рабочей группы (проектная команда).
2. Анализ и определение круга субъектов, как потенциальных партнеров, так и других заинтересованных в создании партнерства лиц.
3. Выбор организационно-правовой формы, разработка, оформление договорных отношений, при необходимости государственная регистрация сетевого партнерства.

(См. тема 3. «Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры»).

4. Определение организационной структуры.

(См. тема 4. «Организационные структуры управления сетевым взаимодействием в учреждении культуры»).

5. Разработка проекта создания сетевого партнерства (документ «проект создания сетевого партнерства»).

Технологический процесс формирования документа «проект создания партнерской сети» в общем виде представлен далее.

(Подробно об этом см. тема 8. «Разработка проекта построения сетевого партнерства».)

### ***Стадия реализации проекта построения партнерской сети и ее развития***

В самом общем виде данная стадия включает следующие виды работ:

1. Разработка программы деятельности сети.

(Подробнее см. тема 11. «Проект программы деятельности сетевого партнерства» и «Краткие рекомендации по выполнению практической работы № 2»).

2. Создание бренда, слогана, логотипа.

3. Разработка веб-сайта сетевого объединения, создание страниц в социальных сетях.

4. Разработка и реализация социально значимых просветительных, игровых, творческих и других проектов.

5. Организация взаимодействия с местным сообществом.

6. Анализ реализации программы, оценка эффективности и результативности деятельности.

7. При необходимости внесение корректировок в программу реализации сетевого партнерства.

8. Создание и развитие системы сотрудничества.

9. Согласование интересов и действий всех партнеров, выстраивание устойчивых отношений с другими заинтересованными участниками.

10. Поиск новых возможностей для развития сотрудничества и партнеров.

Правильно построенное сетевое партнерство способно объединять интересы учреждений культуры, образования, науки, местных сообществ, оптимизировать используемые ресурсы и становится ресурсом для социального, культурного развития.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. Технология создания сети основана на общей методологии и предполагает несколько основных стадий. Назовите эти стадии.

2. Одна из стадий создания сети – стадия инициации создания сетевого партнерства. Назовите виды работ, которые включает данная стадия?

3. Одна из стадий организации сетевого партнерства – разработка проекта его создания. Назовите виды работ, которые включает данная стадия.

4. Одна из стадий организации сетевого партнерства – стадия реализации проекта. Назовите виды работ, которые включает данная стадия.

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научно-технические технологии, 2020. – 250 с.

### Дополнительная литература

1. Сердюк В. А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития / В. А. Сердюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 91–104.

## Тема 9. Разработка проекта построения сетевого партнерства

### Понятие «проект»

Для европейской цивилизации понятие «проект» является универсальным и присутствует во всех европейских языках.

Слово проект («proiect») имеет латинское происхождение. В латинском языке слово «proiectum» является отглагольным существительным второй формы глагола *proicere* – бросать вперед, бросаться, ссылать. Первоначально оно означало нечто, что должно произойти перед самым действием и было эквивалентно слову план.

Согласно историко-этимологическому словарю современного русского языка под ред. П. Я. Черных, от первоначального значения произошло одно из русских значений слова «проект» – план, замысел осуществления проведения в жизнь какого-то нововведения», «предварительный текст документа». В русском языке слово «проект» известно с начала XVIII века. В словарях русского языка оно встречается с 1782 года и означает «предложение», «намерение»<sup>10</sup>.

Почти двести лет прошло до тех пор, когда, слово «proiect» стало обозначать не только план действия, и само действие. В отечественной практике слово «проект» долгое время означало предварительный текст какого-либо документа, или замысел, план. В настоящее время в русском языке под словом «проект» понимается разработанный *план, замысел чего-либо, образ решения, документ и форма организации работ*. В узком смысле «проект» означает мероприятие, направленное на достижение уникальных целей. В русском языке под словом «проект» понимается *образ решения и форма организации работ*<sup>11</sup>.

Единого подхода к определению понятия «проект» нет. В действующих стандартах и документах не содержится такого определения понятия «проект», которое не требовало бы дополнительных пояснений.

---

<sup>10</sup> Черных П. Я. Историко-этимологический словарь современного русского языка. В 2 т. Т. 2. М.: Рус. яз., 1994. 559 с.

<sup>11</sup> Симонова И. Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии: учеб. пособие. СПб.: Научно-технические технологии, 2021. С. 44–47 // Симонова И. Ф.: URL: <http://irinasimono.ru/files/doc108.pdf> (дата обращения: 11.04.2022).

В данном конкретном случае, мыс вами рассмотрим слово «проект» как некий оформленный план – «комплект документов, описывающих и обосновывающих цели предстоящей деятельности, и комплекс действий, направленных на ее достижение». (Подробно об этом «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», 2004.)

Предметной (прикладной) областью проекта (определяется в терминах вида деятельности) в данном случае является образование нового вида учреждений и организаций сетевого типа (партнерств, ассоциаций, тематических формальных и неформальных объединений и др.).

Создание реально действующего сетевого партнерства – это сложный, проект, который разрабатывается и реализуется на основе определенных технологий. (Подробно см. тема 7. «Технология построения устойчивой партнерской сети».) Это комплексный проект, который состоит из *нескольких взаимосвязанных проектов*, объединенных комплексной (отраслевой, межотраслевой) проблематикой (тематикой).

### ***Формирование документа «Проект создания партнерской сети»***

Содержание документа «Проект создания сетевого партнерства» должно достаточно полно описывать предполагаемый проект и обосновывать его уместность и выполнимость.

Процесс формирования документа «Проект создания партнерской сети» в общем виде выглядит следующим образом:

1. Сбор, анализ, обобщение информации (опросы и т. д.) в рамках подготовки предполагаемого проекта.
2. Определение структуры (разделы, подразделы) разрабатываемого проекта и состава его разделов.
3. Разработка планов, включая организационный, финансовый, календарный. В ряде случаев финансовый план не требуется, можно ограничиться формированием бюджета или составлением сметы.
4. Подготовка (составление) проекта как документа.
5. Проверка содержания проекта и его согласование со всеми участниками партнерства.
6. Подготовка проектного предложения (краткое содержание проекта) и его презентации.

Приведенный выше процесс формирования проекта нельзя считать окончательным и единственно верным. Общепринятого подхода, строго определяющего процесс формирования, порядок выполнения работы, содержание нет. Есть условная и логически обоснованная последовательность действия, которая должна при формировании того или иного проекта привести к достижению цели, поставленной субъектами деятельности при формировании сетевого партнерства.

В ходе разработки проекта от зарождения идеи до наличия детальных и обоснованных планов можно условно выделить несколько взаимосвязанных и частично перекрывающихся этапов. (Подробно об этом см. тема 7. «Технология построения устойчивой партнерской сети».)



### *Предварительное проектное исследование*

Проект создания сетевого партнерства, как и любой другой проект, начинается с предварительного исследования. Этот этап работы над проектом создания сетевого партнерства является обязательным<sup>12</sup>. (Подробно о методах предварительного проектного исследования см. И. Ф. Симонова «Социально-культурное проектирование: предварительное проектное исследование», 2020. С. 49–97. URL <http://irinasimonova.ru/files/doc102.pdf>.)

#### *Выявление проблемы и обоснование ее актуальности*

Сетевое партнерство, действующее в сфере культуры, характеризуется направленностью на решение актуальных социальных, социально-культурных проблем, на осуществление конструктивных изменений в социально-культурной сфере. Предварительное исследование, прежде всего, должно показать *актуальность проблемы*, обосновать возможность ее решения.

#### *Выбор основной общей темы*

Выбранная *тема* должна быть значимой в контексте ценностей местной, или региональной культуры, достаточно объемной для развития культурных, просветительных, образовательных программ, инициатив и проектов, в области культуры, внутренней культурной политики, молодежной политики, социального развития и т. д.

#### *Выбор сфер деятельности и партнеров*

Исследование позволяет обосновать *выбор сфер сотрудничества* по направлениям деятельности (культура, образование, наука и др.) и сделать правильный выбор партнеров. Предварительное исследование включает изучение, *оценку потенциальных партнеров*.

Анализ и оценка потенциальных партнеров (участников деятельности) осуществляется до начала переговоров о создании сети (вступления новых членов партнерства). Как правило, анализ оформляется в виде ответов на следующие вопросы:

1. Кто Ваши предполагаемые партнеры (круг субъектов деятельности по сферам, направлениям и т. д.)?
2. Является ли тема, которую взяли за основу создания сети, проблема, которую предстоит решить, достаточно широкой и интересной, чтобы привлечь потенциального партнера?
3. В чем заключается важность потенциального партнера с точки зрения решения проблемы, достижения предполагаемой цели партнерства?
4. Зачем конкретно (перечислить) в Вашем проекте нужен именно этот предполагаемый партнер?
5. Какие ресурсы в решение проблемы (достижение цели партнерства) может предоставить потенциальный партнер?
6. Обладает ли потенциальный партнер заявленными ресурсами?

---

<sup>12</sup> Симонова И. Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии: учеб. пособие. СПб.: Научное издание, 2021 // Симонова И. Ф.: URL: <http://irinasimonova.ru/files/doc108.pdf> (дата обращения: 11.04.2022).

7. Какие прямые и дополнительные косвенные выгоды Вы можете получить от партнера?

8. Как Вы планируете организовать работу с предполагаемым партнером?

Представленный перечень вопросов является ориентировочным и формируется в каждом отдельном случае индивидуально.

#### *Оценка ресурсов проекта создания сетевого партнерства*

Анализ и перспективная оценка результатов реализации проекта должны показать, какие ресурсы (ресурсы муниципального образования, определенной территории и т. д.) необходимо привлечь для его реализации.

#### **Организация предварительного проектного исследования**

В масштабных сетевых проектах предварительные проектные исследования как правило проводят отраслевые специалисты или научные коллективы, в том числе, специалисты в области оценки, охраны, использования и управления наследием, маркетинга, менеджмента, связей с общественностью, ученые – историки, географы, культурологи и др.

В относительно небольших проектах, в качестве исследователей могут принимать участие субъекты, компетенции которых позволяют выполнять отдельные небольшие исследования. Так, например, среди них могут быть учреждения культуры (муниципальные, региональные), учреждения образования (СПО, ВПО), спорта, молодежной политики, а также тематические или иные объединения (краеведческие, экологические и т. д.).

На основе результатов проведенного предварительного исследования формируется концепция деятельности партнерской сети.

#### **Основные структурные элементы документа «Проект создания сетевого партнерства»**

Под проектом создания сетевого партнерства понимается документ, который описывает и обосновывает цели предстоящей деятельности, и комплекс действий, направленных на ее достижение.

Документ может содержать следующие разделы:

1. Резюме проекта (аннотация или вводная часть).
2. Наименование (название) проекта.
3. Тип, вид проекта.
4. Организационная форма.
5. География проекта.
6. Команда-разработчик проекта, руководитель команды.
7. Наименования организаций-участников сетевого проекта (субъекты сетевого взаимодействия).
8. Координатор проекта (если имеется).
9. Анализ сильных и слабых сторон проекта.
10. Целевая аудитория проекта (благополучатели).
11. Актуальность проекта (обоснование социальной значимости проекта, обоснование необходимости реализации сетевого проекта).

12. Цели и задачи проекта (объединяющая цель и основные задачи сетевого проекта).

13. Информационное обеспечение проекта и реклама.

14. Ожидаемые результаты (прогнозируемые краткосрочные и долгосрочные результаты реализации сетевого проекта).

15. Этапы реализации проекта.

16. Механизмы реализации проекта.

17. Календарный план реализации сетевого проекта.

18. Структурный план.

19. Организационный план.

20. Ресурсы проекта (объединяемые ресурсы организаций-участников сетевого проекта, материально-техническое обеспечение, кадровое обеспечение).

21. Финансово-экономическое обоснование проекта (в некоторых проектах требуется сформировать только бюджет или смету).

22. Дальнейшее развитие сетевого проекта.

Представленная структура не является исчерпывающей. Состав элементов может изменяться.

### *Документ «Пояснительная записка к проекту»*

В правилах делового оборота выделяется особый класс записок, которые выполняют пояснительную функцию. Существует несколько видов пояснительных записок.

Пояснительная записка, в общем понимании, представляет собой вид делового текстового повествования, главной целью которого является раскрыть, пояснить содержание и отдельные, наиболее важные положения основного документа, принадлежностью которого и выступает записка. Таким документом в данном случае и выступает предполагаемый «Проект создания сетевого партнерства». Вне зависимости от специфики разрабатываемого проекта в пояснительной записке раскрываются и представляются обоснования проблем, целей, значимости, тех или иных проектных решений, их целесообразности и т. п. По своей структуре пояснительная записка только отчасти повторяет содержание документа «проект». Пояснительная записка, как правило, составляется, когда выполнена работа по описанию всех разделов документа «проект». (Краткие рекомендации по содержанию разделов документа представлены в Методических рекомендациях по выполнению практической работы № 1.)

Содержание пояснительной записки должно достаточно кратко описывать предполагаемый проект и обосновывать его:

1. Уместность.

Уместность относится к значимости проблем, на преодоление которых направлен проект.

2. Выполняемость.

Выполняемость проекта обеспечивается соответствием целей проекта, сроков, затрачиваемым ресурсам

3. Устойчивость.

Устойчивость (жизнеспособность) относится к вопросу о том, будет ли продолжаться получение пользы от проекта в перспективе.

В рамках выполнения практической работы №1 «Пояснительная записка...» предполагается формирование документа, поясняющего уместность и целесообразность создания сетевой организации. На основе прочтения данного документа должно формироваться представление о проекте, в том числе, у тех, от которого зависит судьба запуска или финансовой поддержки проекта. В практике разработки проектов сложилась определенная традиция структурирования подобных документов. (Структура документа – см. «Методические рекомендации по выполнению практической работы № 1».)

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. В настоящее время отсутствует единый подход к понятию «проект». Что понимается под словом «проект» в рамках дисциплины «Технология организации сетевого взаимодействия учреждений культуры»?

2. Является ли предварительное исследование обязательным элементом разработки проекта создания сетевого партнерства?

3. Предварительное исследование включает изучение, оценку потенциальных партнеров. Для чего необходимо провести оценку потенциальных партнеров?

4. Предварительное исследование включает оценку ресурсов реализации проекта. С какой целью оцениваются ресурсы территории? Какие конкретно ресурсы следует оценить при создании сетевой организации?

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издательство «Лань», 2019. – 330 с.

2. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издательство «Лань», 2020. – 250 с.

3. Симонова И. Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издательство «Лань», 2021 // Симонова И. Ф. : [сайт]. – URL: <http://irinasimonova.ru/files/doc108.pdf> (дата обращения: 11.04.2022).

#### *Дополнительная литература*

1. Кастельс М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология. – Москва, 1999. – С. 494–505.

2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / Н. Г. Алешинская, П. Л. Виленский, В. И. Волков [и др.]. – 3-я ред., испр. и доп. – Москва : Экономика, 2004. – 221 с.

## **Тема 10. Программно-целевое планирование деятельности сетевого партнерства в сфере культуры**

Организация – это социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Программно-целевое планирование – это инструмент решения стратегических целей и задач организации.

Программно-целевое планирование направлено на достижение максимального результата при минимуме затрат (интеллектуальных, материальных, трудовых и т. д.). В этом и заключается главный смысл применения программно-целевого подхода.

В научной литературе выделены требования к программам как документам, соблюдение которых повышает вероятность их успешной реализации.

Программы должны обладать следующими свойствами:

- актуальностью (ориентацией на выявление и решение ключевых проблем);
- целостностью;
- прогностичностью;
- реалистичностью,
- контролируемостью.

В деятельности сетевого партнерства существуют задачи, объективно требующие использования программно-целевого подхода, потому что применение других известных методов не обеспечивает их решение в необходимой мере.

В настоящее время в практике прочно утвердились программы развития, программы деятельности и т. п.

*Программа развития организации* – это управленческий документ, обеспечивающий достижение стратегических и тактических задач развития организации с учетом приоритетов и целей государственной и муниципальной политики в сфере культуры и результатов проблемного анализа ситуации на основе планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов ее финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов.

*Программа деятельности организации* – это стратегический документ, отражающий систему работы организации, определяющий цель и задачи, направления деятельности, содержание процессов, конкретные мероприятия, ресурсное обеспечение и ожидаемые результаты.

### ***Структура программы деятельности сетевой организации***

Программа деятельности сетевого партнерства имеет собственную структуру, которая включает следующие разделы:

1. Сведения об организации и участниках сетевого партнерства.

2. Цели и задачи программы деятельности сетевого партнерства (на выбранный период).

3. Основные компоненты деятельности сетевого партнерства (создание организационных условий взаимодействия, создание информационных условий взаимодействия, управление взаимодействием и т. д.).

4. Основные направления деятельности (искусство, творчество, досуг, исследования и т. д.).

5. Виды, формы и содержание деятельности (мероприятия).

6. Этапы деятельности и календарный план.

7. Финансовый план или смета.

8. Результаты реализации программы деятельности (планируемые результаты на выбранный период).

Представленная структура не является исчерпывающей.

(См. «Методические рекомендации по выполнению практической работы № 2».)

### ***Понятие «Календарный план»***

Календарный план включает полный перечень работ, их содержание, последовательность и взаимосвязи, продолжительность выполнения отдельных работ и сроки реализации в целом, а также исполнителей и необходимые ресурсы.

Процесс создания календарного плана включает следующие работы:

- определение перечня работ проекта;
- определение последовательности и взаимосвязей работ проекта;
- определение продолжительности выполнения отдельных работ проекта;
- разработка расписания работ проекта (календарного плана).

В календарном плане необходимо перечислить все мероприятия в рамках проекта, которые запланированы для выполнения каждой из поставленных задач и достижения цели программы.

Каждое мероприятие должно состоять из четырех конкретных компонентов:

- содержание;
- время проведения;
- место проведения;
- ожидаемый результат.

### ***Принципы создания календарного плана:***

1. Мероприятия должны быть логически связаны с задачами программы. Мероприятий, не связанных с решением задач, в проекте быть не может.

2. При планировании количества мероприятий необходимо придерживаться принципа необходимости и достаточности. Количество мероприятий должно быть оптимальным. При этом запланированные мероприятия должны обеспечивать возможность решить все поставленные задачи программы в полном объеме.

### *Как составить план мероприятий?*

Каждое мероприятие обязательно должно соответствовать конкретной задаче программы деятельности. Прежде всего необходимо выбрать задачу из составленного списка задач проекта. Задача расписывается на мероприятия.

Из описания содержания мероприятия должно быть понятно, кто организатор, ответственный, зачем и для кого оно проводится, что конкретно будет происходить во время проведения мероприятия и где именно оно будет проходить.

Мероприятия должны быть связаны с деятельностью организации и с целевыми группами. Места проведения мероприятий должны соответствовать разделу «география проекта».

Календарный план должен отражать последовательность реализации мероприятий. В календарном плане следует указать четкие, ограниченные сроки для каждого мероприятия. Сроки мероприятий должны быть реалистичными.

Результаты всех мероприятий должны в сумме соответствовать заявленным результатам по всему проекту.

В каждом мероприятии должны быть:

1. Содержание и место проведения – подробная информация о том, что именно будет происходить, для какой целевой группы это предназначено, а также сведения о том, где конкретно будет проведено мероприятие. Если в проекте несколько целевых групп, то мероприятия должны быть предусмотрены для каждой из них.

2. Время проведения – в какой конкретно временной период будет проходить мероприятие.

3. Ожидаемый результат – это ответы на вопросы «Что будет сделано? Сколько?», «Что изменится? Как?», «Запланировано ли участие представителей целевых групп и в каком количестве?».

#### *Пример календарного плана*

В самом простом и самом кратком виде календарный план проекта может быть представлен в виде таблицы. (См. Методические рекомендации по выполнению практической работы № 2. Приложение 3. Таблица 2.)

### **Понятие «Финансовый план»**

Финансовый план – это наиболее полный финансовый документ, включающий в себя не только бюджет, но и расчеты показателей экономической эффективности: точка безубыточности, рентабельность продаж, срок окупаемости и т. д. Здесь же находят отражение вопросы, связанные с источниками инвестиций и финансирования проекта. Финансовый план составляется при необходимости, как правило, при разработке программы деятельности масштабного сетевого партнерства.

### **Понятие «Бюджет»**

Как правило, в программу деятельности включается раздел «Бюджет» на планируемый период (финансовое обеспечение программы).

*Бюджет проекта* – это документ, совмещающий плановые доходы и расходы проекта, и их взаимосвязь во времени (разбивка по времени, на которое рассчитана программа).

Важно обратить внимание на то, что в документе «Бюджет» отражены не только расходы, но и будущие доходы. Составление бюджета проекта является сложным процессом, основывающимся на определенных правилах и взаимосвязанных показателей. Для повышения точности расчета бюджета проекта следует пользоваться современными компьютерными программами.

(См. Методические рекомендации по выполнению практической работы № 2. Приложение 4. Таблица 4.1–4.11.)

### **Планируемые результаты**

Планируемые (ожидаемые) результаты должны быть связаны с целью программы и должны отражать социально значимые и/или экономические результаты ее достижения, измеряемые в качественных и количественных параметрах.

В данном разделе необходимо кратко и четко описать, какие позитивные изменения планируется достичь по итогам выполнения программы, каково будет влияние на описанную ситуацию.

Ожидаемые результаты – это прогнозируемые конкретные (в зависимости от горизонта планирования – краткосрочные, среднесрочные или и долгосрочные) результаты реализации программы деятельности сетевой организации.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

1. В чем заключается главный смысл применения программно-целевого подхода?
2. Какие основные требования предъявляются к программам деятельности?
3. Программа деятельности сетевого партнерства (документ) имеет собственную структуру. Назовите основные разделы программного документа.

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Наукоемкие технологии, 2020. – 250 с.

## **Тема 11. Опыт реализации сетевого подхода в странах Европейского союза**

Одной из особенностей развития культуры в европейских странах является то, что управление этим процессом с конца XX века опирается на *проектный подход и сетевое сотрудничество*.



Переход к сетевой модели – важнейшая особенность культурного развития в странах Европейского союза.

Одним из главных официальных документов, нацеленных на объединение Европейских стран для устойчивого развития, является декларация «Сети для устойчивого пространственного развития Европейского континента: Мосты через Европу» (2006). В документе фиксируется роль территориальных тематических сетей (партнерств), которые должны стать одним из ключевых инструментов достижения ожидаемых результатов.

Под территориальной тематической *сетью* в рамках документа понималась система связей между специализированными формальными организациями, учреждениями, неформальными объединениями, которая предполагала объединение усилий и сотрудничество для достижений общезначимых целей.

*Партнерские сети* были призваны совместно решать сложные задачи пространственного и культурного развития, включая задачи развития местных сообществ. Деятельность организаций, учреждений, входящих в сеть, регламентировалась на основании договора между ними и совместно разрабатываемых и утверждаемых программ.

Сетевое взаимодействие очень скоро показало свои *преимущества*. Оно позволило консолидировать ресурсы и распределять их при решении общих задач деятельности, обмениваться информацией, выдвигать и поддерживать инициативы участников, разрабатывать и реализовывать комплексные социально значимые проекты.

Сети создавались на добровольной основе, на базе общей темой. Участники сети имели общие цели, согласовывали механизмы и схемы взаимодействия, договаривались о результатах деятельности.

Создание новой системы повлекло за собой изменения в системе управления. «Вертикальная» система «команда-контроль» со стороны центральной власти постепенно заменялась «горизонтальными» системами управления, где органы власти становились организаторами и посредниками между различными сферами и участниками процесса развития<sup>13</sup>. Управление достаточно быстро переходило к муниципальным властям. Разрабатываемые проекты, прежде всего, были нацелены на формирование специализированных «сетей», охватывающих всю управляемую территорию. Сетевые структуры имели специализацию (действовали в разных сферах) и обеспечивали управление, координацию и сотрудничество среди различных стран, властей на национальном, региональном и местном уровнях, а также среди организаций и других участников.

В странах Европейского союза сетевые партнерств по-прежнему рассматриваются как инструмент для эффективного использования ресурсов, обмена информацией, опытом, обучения. (Подробно об этом декларация «Сети для устойчивого пространственного развития Европейского континента: Мосты через Европу», 2006.)

---

<sup>13</sup> Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии: учеб. пособие. СПб.: Научно-технологические технологии, 2020. С. 25–29.

Многие сетевые социальные проекты были изначально нацелены на развитие местных сообществ, реализацию проектов в сфере культуры, творчества, образования, просвещения.

В настоящее время многие из них сохранили свою специализацию, разрабатывают и реализуют проекты, охватывающие всю управляемую территорию. Основная особенность таких сетевых проектов – самостоятельная эффективность, когда срок действия проекта не ограничен периодом финансирования его за счет средств тех или иных бюджетов.

### ***Модели организации сетевого сотрудничества (партнерств) в странах Европейского союза***

В странах Европейского союза реализуются разные *модели организации сетевого сотрудничества (партнерств)*, что определяется географическими, политическими, социально-экономическими, историко-культурными условиями, а также проблемами, которые необходимо решать. В качестве партнерств могут выступать добровольные объединения местных жителей и групп в одной ассоциации, неформальные объединения местных жителей, специализированные партнерства (фермеры, ремесленники и т. д.)<sup>14</sup>.

Часть партнерств формируется в связи с необходимостью освоения финансовых средств, реализации идеи, программы, плана развития и т. д. Время деятельности такого партнерства ограничено, цели и мероприятия, как правило, заранее определены.

Некоторые партнерства создаются на долгие годы. Как правило, это случается в тех случаях, когда требуется разрабатывать и реализовать программы, проекты, комплекс мероприятий по развитию определенной территории, улучшению социально-экономической, социально-культурной ситуации. Такие партнерства сами разрабатывают и реализуют проекты, учитывающие потенциал территории, локальные особенности, в том числе проекты, связанные с развитием социальной, предпринимательской, творческой активности, локальной идентичности, формированием повседневной культуры, здорового стиля жизни и т. д.<sup>15</sup> Такие партнерства, способны развиваться и расширяться с течением времени, выстраивать прочные, долговременные связи. Некоторые из них становятся силой, способной консолидировать местное население, концентрировать ресурсы, увеличить собственное влияние.

### ***Организация деятельности сетевых партнерств в странах Европейского союза***

Успех деятельности партнерства, независимо от формы и целей, зависит от наличия сильных лидеров из числа местных жителей, хорошего, реалистичного, отвечающего потребностям местного населения плана работы, надежных партнеров, взаимодействия с локальными и региональными властями и пр. Важной

---

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Там же.

составляющей успеха является участие в деятельности партнерства местного населения, которое принимает участие в деятельности неформальных клубов «по интересам», в проектах партнерства, во встречах и т. д.

В частности, интересен опыт деятельности подобных партнерств в отдаленных районах Швеции во время экономического кризиса 1991 года. Это было время, когда большая часть деревень севера Швеции уже относились к категории «умирающих». Молодежь и наиболее активная часть населения покидала сельские территории и уезжала в города. Росла безработица. Снижение доходов от налогов влекло дефицит местных бюджетов. В результате осознания приближающейся депопуляции северных территорий было организовано движение «Вся Швеция должна жить». Целью акции было развитие депрессивных территорий страны. Вскоре к акции присоединились политические партии, местные и региональные власти, общественные организации<sup>16</sup>. Началась деятельность, нацеленная на создание рабочих мест, сохранение и развитие местной культуры, развитие туризма, улучшение условий жизни и пр. Начавшееся в небольших поселениях позже это общественное движение стало набирать силу в малых и крупных городах страны<sup>17</sup>. Примерно через десять лет в движение было включено около 70 000 человек, живущих в сельской местности, что составляло немногим более 3% от общего числа сельских жителей. Несколько миллионов граждан Швеции, сочувствующих, поддерживали движение через кооперативы, ассоциации, информационные сети и пр.

Сегодня «Вся Швеция должна жить» – это национальная ассоциация, состоящая из более чем 4700 региональных групп развития, 40 организаций, многие из которых являются крупными национальными НПО, 24 окружных сетей, предоставляющих информацию и консультативные услуги на своих уровнях<sup>18</sup>. Основой движения по-прежнему является инициатива местных жителей, их желание и уверенность в том, что они могут повлиять на изменение экономической, социальной ситуации на своей территории через развитие локальных производств, торговых сетей, туризма, реализацию культурных, творческих проектов. Ассоциация «Вся Швеция должна жить» внесла свой вклад в развитие отдаленных территорий, где сегодня есть население, которое обеспечено работой, социальными услугами, возможностями для отдыха и интересного досуга. Основная часть услуг и благ, которые имеет население, обеспечивается за счет предпринимательской, социальной активности и культурных инициатив самих местных жителей.

Деятельность местных партнерств за рубежом показывает, что на локальном, небольшом объекте (поселении, коммуне, муниципальном образовании) можно провести полноценные исследования ситуации, сформировать предложения с

---

<sup>16</sup> Там же. С. 29–32.

<sup>17</sup> Севан О. Б. Опыт социального участия населения и организация партнерств в Европейских странах: взгляд из России // Журнал Института наследия. 2015. № 3. URL: <http://nasledie – journal.ru/journals/3/43> (дата обращения: 04.02.2019).

<sup>18</sup> Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии: учеб. пособие. СПб.: Научное издание технологий, 2020. С. 29–32.

учетом местных условий и реализовать самые разные локальные проекты, нацеленные на пространственное развитие территории.

Следует заметить, что при всем положительном значении международно-го, европейского опыта социально-культурного развития, его использование в нашей стране возможно лишь избирательным и частичным образом. Исторический процесс и особенности пространственного развития в Российской Федерации представляются уникальным. Мера одновременного разнообразия, возможностей и проблем, значительно превышает аналогичные характеристики в странах Европейского союза. Опыт пространственного развития Российской Федерации не имеет прецедентов в Европе. Беспрецедентными представляются и задачи пространственного развития, которые необходимо решать. В качестве основной задачи, стоящий перед Россией в XXI веке, можно выделить требование социального, экономического и культурного развития в условиях сокращения населения страны на среднесрочную перспективу.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки и обсуждения на семинаре**

Использование европейского опыта сетевого взаимодействия в целях социально-культурного развития в нашей стране возможно избирательным и частичным образом. С чем связано такое положение?

### **Список рекомендуемой литературы**

#### *Основная литература*

1. Севан О. Б. Опыт социального участия населения и организация партнерств в Европейских странах: взгляд из России / О. Б. Севан // Журнал Института наследия. – 2015. – № 3. – URL: <http://nasledie-journal.ru/ru/journals/3/43> (дата обращения: 04.02.2019).
2. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издание, 2020. – 250 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Абдуллаев Д. М. Опыт пространственно-территориального развития Европейского континента в контексте проектного планирования и управления / Д. М. Абдуллаев // Экономические отношения. – 2015. – Т. 5, № 3. – С. 50–55.
2. Вархолова Т. Стратегии Европейского Союза: акцент на конкурентоспособность / Т. Вархолова, Л. Дубовицка // Научный диалог. – 2015. – № 1 (37). – С. 160–170.
3. Вергун Н. М. Европейская стратегия пространственного развития в условиях глобализации и ее применимость для развития российских регионов / Н. М. Вергун // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. – 2009. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evropeyskaya-strategiya-prostranstvenno-go-razvitiya-v-usloviyah-globalizatsii-i-ee-primenimost-dlya-razvitiya-rossiyskih-regionov-1> (дата обращения: 18.04.2019).

## Тема 12. Опыт Европейского союза в реализации сетевых проектов в сфере культуры

В документах Европейского союза, по сути, речь идет о комплексной программно-проектной деятельности, направленной на развитие пересекающихся пространств: социального, культурного, информационного и др.

В основе соответствующей деятельности лежат положения программных документов устойчивого пространственного развития, культурного туризма и единой культурной политики стран-членов Европейского союза. Документы Европейского союза, определяющие принципы и механизмы пространственного развития, формирования единого и плотного социально-культурного пространства демонстрируют общее видение стратегических целей и предусматривают взаимосвязанные меры в сфере экономики, финансов, культуры, экологии, туризма, в социальной сфере и т. д. Цели программ и проектов связаны с использованием и развитием уникального потенциала пространства, сложившегося в границах определенной территории<sup>19</sup>.

В конце XX века Совет Европы начал развивать культурные сети в целях реализации комплексных программ и проектов.

*Культурные сети* в широком смысле – это система связей между формальными учреждениями культуры, туризма, досуга, науки, неформальными специализированными объединениями, которая предполагает объединение усилий и сотрудничество для достижения общезначимых целей. Подобные *партнерские сети* позволяют решать как внутренние задачи, способствуя развитию учреждений, объединений, укреплению определенного сектора, так и внешние, расширяя доступ к культуре, наследию, искусству, творчеству и т. д. Партнерство профессиональных, общественных организаций позволяет консолидировать ресурсы с другими организациями и единомышленниками, делиться информацией, заимствовать опыт, совместно решать сложные задачи<sup>20</sup>.

### ***Сотрудничество европейских государств в области образования, науки, искусства и культуры***

Сотрудничество европейских государств в области образования, науки, искусства и культуры началось с подписания Европейской Конвенции по культуре (1954). Однако признание важной роли культуры, культурной политики и культурной интеграции произошло не сразу. Культура как фактор развития оказалась в сфере интересов Европейских стран в начале 1970-х годов XX века. Закрепление этой позиции произошло в конце XX века с принятием Договора о Европейском союзе (Подробно об этом Договор о Европейском Союзе, 1992.) Договор стал основанием для формирования единой европейской культурной политики, которая рассматривалась как инструмент устойчивого развития.

---

<sup>19</sup> Табаринцева-Романова К. М. Культурная политика и дипломатия Европейского союза: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 110 с.

<sup>20</sup> Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии: учеб. пособие. СПб.: Научное издание, 2020. С. 33.

Европейский союз постоянно совершенствует нормативно-правовую базу в области развития культуры и творческих индустрий на предмет ее соответствия текущей повестке дня. В 2007 году была принята Европейская повестка дня в области развития культуры и направленная на продвижение культурного многообразия и межкультурного диалога, развитие экономического потенциала культурной и творческой индустрий в рамках общих задач экономического роста.

В 2014 году был принят третий по счету Рабочий план по культуре на 2015–2018 годы, где в качестве приоритетов заявлены развитие массовой и инклюзивной культуры, охрана и защита культурного наследия, развитие инноваций в культуре и творческих индустриях и т. д.

В резолюциях Европарламента, принятых в 2008–2016 годах, отражены основные тенденции развития сектора культурной и креативной индустрии Европы и сформулированы задачи Европейского союза по раскрытию творческого потенциала европейских стран в целях повышения экономического роста и уровня занятости.

Европейский союз осуществляет многочисленные сетевые программы в сфере культуры, туризма, молодежной политики, развития малого и среднего бизнеса, основанные на логике достижения экономических и социально значимых эффектов и обеспечивающие решение пересекающихся задач пространственного развития и культурной политики.

Основными принципами реализации сетевых программ и проектов являются: комплексный подход, всестороннее развитие партнерских отношений, активное участие местного сообщества, общественных, коммерческих организаций, а также ориентация на историю, систему ценностей и образ жизни местного населения. В процессе реализации программ и проектов в центре внимания остается историко-культурный, символический потенциал территории, стремление к сохранению «духа» места и «старой» европейской эстетики.

Одним из примеров сетевой организации является программа Европейского Союза «Культурные маршруты Совета Европы».

Программа была представлена европейскому сообществу в 1987 году. Основная идея программы изначально заключалась в том, чтобы с помощью путешествий в пространстве и во времени популяризировать европейское культурное наследие, продвигать европейскую культурную идентичность.

Одной из главных целей программы было создание «единого культурного пространства», формируемого на основе признания общего культурно-исторического наследия и культурного разнообразия Европы.

Центральной задачей программы является развитие межкультурного диалога в изучении, разработке, воплощении культурных проектов, имеющих общеевропейское измерение и нацеленных на сохранение европейской идентичности.

Расширенное частичное соглашение о маршрутах культурного наследия (2010) определяет их как проект по сотрудничеству в сфере культурного наследия, образования и туризма, направленный на развитие и продвижение маршрута или серии маршрутов на основе исторического пути, культурной концепции, жизни и деятельности выдающейся личности или явления, имеющих

транснациональную важность и значение для понимания и уважения к общим европейским ценностям.

*Основными направлениями деятельности* в рамках программы являются сохранение и популяризация европейского наследия, организация научных исследований, разработка и реализация социально-культурных и образовательных проектов, развитие территорий, местных сообществ и культурного туризма.

Ключевую роль в создании и реализации каждого маршрута играет *культурное и природное наследие*, которое в рамках программы рассматривается, прежде всего, как средство формирования идентичности, построения прочных отношений между разными сообществами и как ресурс для локальных социально-культурных и образовательных проектов.

Тематические ассоциации культурных маршрутов разрабатывают и осуществляют *творческие, просветительные, образовательные проекты*, ориентированные на охрану и разумное использование наследия.

Одним из важнейших *направлений деятельности* в рамках программы «Культурные маршруты Совета Европы» являются *научные исследования*.

Еще одним *направлением деятельности* в рамках программы «Культурные маршруты Совета Европы» является реализация *культурных и образовательных проектов*. Особенное внимание уделяется образовательным, обучающим и культурно-просветительным проектам для молодых европейцев, представляющих разные культуры. Это школьные и студенческие обмены, летние и зимние школы, семинары, которые организуются в рамках определенного маршрута и призваны способствовать осознанию европейских ценностей, формированию европейской идентичности. Реализуется много современных творческих, художественных, игровых проектов (фестивали, интерактивные шоу, перформансы, выставки, мастер-классы, исторические реконструкции и др.), нацеленных на сохранение, развитие и продвижение культурного наследия, современных креативных индустрий, производство материального и нематериального культурного продукта.

Одним из ведущих *направлений деятельности* в рамках программы «Культурные маршруты Совета Европы» является развитие *культурно-познавательного туризма*. Необходимо обратить внимание на то, что культурные маршруты Совета Европы – это не то же самое, что маршрут культурного туризма. Эти понятия четко разводятся в документах, регламентирующих деятельность культурных маршрутов. Вместе с тем, нельзя игнорировать тесную взаимосвязь культурного туризма и культурных маршрутов.

*Финансовая поддержка проектов* в рамках программы «Культурные маршруты Совета Европы» основывается на плюрализме источников. В реализации целевых программ, связанных с сохранением наследия, поддержкой культуры, развитием культурного туризма принимает участие Европейский Союз, Европейская Комиссия. Отчасти проекты реализуются за счет европейских фондов или отдельных национальных, региональных программ. В финансировании отдельных проектов принимают участие корпоративные спонсоры.

Стратегию деятельности, которая реализуется в рамках Программы Культурных маршрутов определяет Совет Европы. Планированием, управлением

реализации программы занимается Европейский институт культурных маршрутов (1998). Институт – это, по существу, агентство, которое отвечает за обеспечение *непрерывности и развития программы* «Культурные маршруты Совета Европы». Институт координирует работу организаций – партнеров, оказывает техническую, методическую информационную поддержку тематическим сетям и хранит архив документов. Институт оказывает комплексное сопровождение в процессе создания и сертификации новых маршрутов, а также осуществляет анализ и оценку деятельности существующих маршрутов. Он организует междисциплинарные научные исследования, практические семинары, форумы и осуществляет поиск партнеров, источников финансирования для проектов.

### ***Технология разработки и сертификация культурного маршрута***

«Культурные маршруты Совета Европы» – это комплексная программа, в которую интегрировано огромное количество проектов, продуктов и видов деятельности. Это богатый и сложный спектр тем и сюжетов европейской истории и культуры, которые находят свое развитие в различных территориальных контекстах и масштабах: местном, региональном, континентальном. Культурный маршрут включает в себя материальные и нематериальные объекты, культурные и природные ландшафты и представляет собой географически протяженную, сложную и динамичную систему, которая, имеет особую ценность, как целое.

Технология разработки и развития культурного маршрута основана на общей, утвержденной методологии и предполагает два основных этапа. Первый этап реализации технологии связан с разработкой культурного маршрута. Второй этап – подготовка досье для сертификации культурного маршрута.

Каждый этап – это, по сути, алгоритм из нескольких обязательных шагов. Часть операций и процессов в рамках технологии происходит одновременно.

Первым действием всегда является *определение темы маршрута*.

Следующий шаг – *определение элементов материального и нематериального наследия*, связанных с темой и подробное описание маршрута с указанием всех узловых точек, связывающих его.

Дале инициаторы проекта должны *сформировать партнерскую тематическую сеть*, в которой участвуют представители, по крайней мере, трех государств – членов Совета Европы. В некоторых случаях не исключается двухстороннее сотрудничество, а также допускается уместное участие представителей стран, не входящих в Европейский Союз. В тематическую сеть в качестве партнеров могут входить различные организации, в том числе учреждения культуры, искусства, образования, науки, спорта, туризма, общественные объединения, коммерческие организации. Тематическая сеть, отвечающая за маршрут, должна иметь юридический статус. Как правило, они действуют в форме партнерства, ассоциации, или федерации ассоциаций.

Каждая тематическая ассоциация работает на основе общей методологии и имеет собственную программу деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе с указанием цели, методов, механизмов, партнеров, стран-



участниц. Каждая ассоциация создается с тем, чтобы сертифицировать свой маршрут и иметь возможность получить прямую финансовую поддержку.

*Сертификация культурного маршрута* – ответственное и торжественное событие. Церемония вручения сертификата организуется координаторам проекта, Институтом культурных маршрутов и Секретариатом по охране окружающей среды на культурных маршрутах.

Статус «Культурного маршрута Совета Европы» присваивается проектам, объединяющим в себе культурные и социальные ценности, пропагандируемые Советом Европы: права человека, демократия, многообразие и единство культур, диалог и взаимообогащение.

Сертификация открывает возможности финансирования из бюджета программы.

В настоящее время Программа «Культурные маршруты» включает 33 сертифицированных Советом Европы маршрутов, которые охватывают более 50 стран. Наиболее активными участниками программы являются Франция, Италия, Испания, Португалия, Германия и Великобритания. 40% от всех маршрутов находится на территории этих шести стран.

### **Контрольные вопросы**

1. Какую роль играют сетевые структуры, действующие в сфере культуры, творческих индустрий в развитии культуры в странах Европейского союза?

2. Что, на Ваш взгляд, ценное и полезное можно заимствовать из опыта реализации программы «Культурные маршруты Совета Европы»? Как это сделать?

3. Одним из примеров сетевой организации является программа Европейского Союза «Культурные маршруты Совета Европы». Какие основные цели и задачи программы можно выделить?

4. Какие направления деятельности можно выделить в рамках программы Европейского Союза «Культурные маршруты Совета Европы»?

5. Ключевую роль в рамках программы Европейского Союза «Культурные маршруты Совета Европы» играет культурное и природное наследие. Какие проекты, ориентированные на охрану наследия реализуются в рамках программы?

6. Одним из направлений деятельности в рамках программы «Культурные маршруты Совета Европы» является реализация культурных и образовательных проектов. Какую роль играют эти проекты в формировании европейской идентичности?

7. Технология разработки и развития культурного маршрута основана на общей, утвержденной методологии и предполагает два основных этапа. В чем состоит основная деятельность на этих этапах?

8. Может ли технология программы «Культурные маршруты Совета Европы» быть полностью или частично использована в международных проектах в сфере культуры в нашей стране?

### **Рекомендуемая литература**

1. Водопьянова Е. В. Сотрудничество Евросоюза и России в сфере культуры / Е. В. Водопьянова // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. – 2016. – № 2 (22). – С. 37–44.
2. Симонова И. Ф. Социально-культурное проектирование: современные подходы и технологии : учеб. пособие / И. Ф. Симонова. – Санкт-Петербург : Научное издание, 2020. – 250 с.
3. Табаринцева-Романова К. М. Культурная политика и дипломатия Европейского союза : учеб. пособие / К. М. Табаринцева-Романова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 110 с.
4. Фролов Ю. Н. Сетевое взаимодействие образовательных организаций: стратегические вызовы и новые подходы / Ю. Н. Фролов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2015. – № 3. – С. 78–81.

## Раздел 2. Методические рекомендации

### ***Содержание практической работы № 1***

Результат работы:

Аналитическое эссе, предметом которого является анализ теоретической части программы.

*Краткие рекомендации по написанию аналитического эссе.* (См. далее.)

*Рекомендации по оформлению работы.* (См. далее.)

### ***Результат работы:***

Аналитическое эссе, предметом которого является осмысление, качественный (субъективный) анализ теоретической части программы (тексты лекций).

*Качественный анализ* – особый способ анализа и представления данных, которые анализируются не математически, а путем применения различных техник аналитической интерпретации, заложенного в них и понятого смысла.

Стиль представления результатов достаточно свободный, жанр – эссе, предполагающий интерпретацию, размышление и др.

Следует обратить внимание на то, что в процессе написания эссе, автор демонстрирует имеющийся уровень лексической, грамматической, мировоззренческой компетенций. Автор показывает способность логически и критически мыслить, организовать текст, а также готовность продемонстрировать информированность по теме, личностную зрелость,

умение организованно мыслить и действовать.

*Краткие рекомендации по написанию аналитического эссе.* (См. далее.)

*Рекомендации по оформлению работы.* (См. далее.)

### ***Основные трудности при написании эссе***

Основные проблемы при написании эссе, которые следует учитывать это трудности группы «смысл» и трудности группы «процедура».

*Трудности группы «смысл»:*

1. Раскрытие темы эссе.

Основные проблемы: «соскальзывание» с темы, переход на другую, близкую тему, «сдвиг фокуса» в теме.

2. Осведомленность по теме эссе.

Основные проблемы связаны с недостаточно внимательным прочтением текстов, дефицитом фоновых знаний.

Проблема преодолевается в том числе, посредством поиска недостающей информации в открытых источниках.

3. Логическая организация эссе.

Логика важна, так как обуславливает тематическую однородность и обеспечивает смысловую целостность текста. Логика эссе характеризуется: логиче-

ским рядом аргументов в абзаце; логической связью аргумента и ключевого слова и лексическими средствами логической связи. Нарушение логики становится очевидным, когда в одном абзаце неожиданно появляется аргумент, противоречащий вводящему предложению в начале абзаца.

Проблемы связаны с последовательностью рассуждений, где исходное положение и итоговое умозаключение не соединяются действительным смыслом. Как правило, нарушение логики связано с тем, что итоговый абзац содержит элемент, отсутствующий в предыдущих абзацах.

Логическая организация эссе достигается тематической однородностью текста, отслеживанием тезисных предложений в начале каждого абзаца.

1. Трудности группы «процедура»:

- соблюдение формата эссе;
- самопроверка текста эссе;
- соблюдение языковых норм в эссе<sup>21</sup>.

### ***Что такое эссе?***

Филологи называют жанр эссе (также как жанр автобиографии, биографии, дневника, мемуаров, очерков и т. д.) «литературой факта».

Эссе, как художественно- документальный жанр следует рассматривать как «особую категорию письменности, стоящую на грани искусства и науки и вбирающую в себя существенные черты последних»<sup>22</sup>.

Единого и общепринятого определения того, что такое эссе – нет.

В общем понимании, эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- наличие конкретной темы или вопроса;
- личностный характер восприятия проблемы и ее осмысления;
- небольшой объем;
- свободная композиция;
- непринужденность повествования;
- внутреннее смысловое единство.

### ***Краткая классификация эссе***

#### ***Каким может быть эссе?***

##### ***«Описательное» эссе***

Фокус в таком эссе ставится на описании ситуации. Описательное эссе – это попытка указать направление, путь решения проблемы, например, то, как должно быть выполнено некое действие.

---

<sup>21</sup> Мильруд Р. П. Максимова И. Р. Эссе как жанр, прием обучения и инструмент педагогического измерения // Язык и культура. 2020. № 49. С. 255–275.

<sup>22</sup> Цвайг Г. М. Развитие жанров художественно-документальной литературы // Художественно-документальные жанры: вопросы теории и истории. Иваново: Иванов. гос. пед. ин-т, 1970. С. 8.

### *«Причинно-следственное» эссе*

Фокус в таком эссе ставится на условиях или ситуации. Причинно-следственное эссе – это попытка ответить на следующие вопросы: Почему? (причина), или Каков результат? (эффект).

### *«Сравнивающее» эссе*

Фокус в таком эссе ставится на фиксации различия и/или сходства между явлениями, событиями, ситуациями, людьми, местами, вещами, идеями и т. д.

### *Аргументирующее (контр-аргументирующее) эссе*

Фокус в таком эссе ставится на обоснованном мнении относительно явления, события, ситуации и т. д. В аргументирующем (контр-аргументирующем) эссе можно представить тезис и опровергать его. Можно сосредоточиться на аргументах, поддерживающих тезис.

### *Содержание эссе*

Эссе – это авторское высказывание, обращенное к более или менее подготовленному читателю. Такой жанр позволяет студенту, не увязая в деталях и объяснениях, анализировать содержание представленных текстов лекций.

### *Аналитическое эссе*

Аналитическое эссе – сочинение, анализирующее проблему либо представляющее мнение, базирующееся на конкретном факте. Предметом анализа может являться художественное произведение, историческое событие, научное явление, процесс и т. д. Эссе не предполагает исчерпывающее осмысление предмета.

Эссе – это ответ на один основной вопрос.

Вопрос можно сформулировать следующим образом: что осталось непонятным в предлагаемых текстах лекций 1–10? Можно так же отметить, что заставило задуматься, удивило. Какие разделы (темы лекций) требуют более подробного освещения? В том случае, если в процессе изучения возникли трудности, необходимо четко сформулировать суть проблемы (затруднения).

Несмотря на то, что практически все решения в процессе качественного исследования зависят в какой-то степени от субъективных оценок и суждений, это не освобождает исследователя от того, чтобы быть последовательным и убедительным и сделать оценки и выводы четкими и явными.

### ***«Методические рекомендации» по выполнению практической работы № 1 (творческое задание)***

Аналитическое эссе – сочинение, анализирующее проблему либо представляющее мнение автора.

Предметом анализа являются тексты лекций, представленных в рамках изучения дисциплины.

### ***Краткие рекомендации по написанию аналитического эссе***

Эссе не предполагает исчерпывающее осмысление предмета.

1. Эссе должно быть свободно по композиции, но обладать внутренним смысловым единством, согласованностью основных тезисов, непротиворечивостью авторских суждений, выражающих основную идею.

2. В эссе необходимо изложить собственное понимание и проблемы, связанные с трудностями понимания анализируемого материала.
3. Эссе должно содержать обобщающие выводы.
4. Формулировать мысль следует четко и емко, писать, по сути, избегая «воды».
5. Не следует злоупотреблять цитированием источника.
6. Вступительную часть и выводы не перегружать, используя для раскрытия позиции основную часть.

Следует избегать:

- вычурности, надуманности, вульгарности и банальности;
- употребления сленга, шаблонных фраз;
- сокращения слов;
- намеренно усложненных, неясных, излишне научных, энциклопедических, строгих построений.

### ***Формулирование темы эссе***

Тема должна быть сформулирована студентом самостоятельно. Она может быть сформулирована как вопрос, как утверждение, как сомнение. Тема должна побуждать к размышлению. Прежде всего, необходимо представить, о чем есть желание написать, или что интересно сделать, реализовать, рассказать.

### ***Этапы написания аналитического эссе***

1. Ознакомиться с текстами лекций 1–10 (материал, о котором пишется эссе).
2. Выделить важные аспекты (что осталось непонятным, что заинтересовало, заставило обратиться к указанной в текстах литературе, изучить проблему глубже?)
3. Сформировать мнение о предмете эссе (материал – тексты лекций) и предельно кратко сформулировать его в тезисном утверждении.
4. Найти основные (базовые) и дополнительные аргументы, которые помогут обосновать свою точку зрения.  
Аргументами могут выступать факты, заключенные в самом предмете эссе (тексты лекций), научные доказательства, ссылки на мнение критиков и ученых и др.
5. Написать план эссе.
6. Проверить написанный текст эссе на наличие орфографических и пунктуационных ошибок.
7. Проверить приведенные цитаты, факты, названия и т. д.

### ***Стандартный план аналитического эссе:***

- вступление;
- тезис и аргументы;
- тезис и аргументы;
- тезис и аргументы;
- заключение.

### ***Краткие рекомендации по составлению вступления***

#### **Вступление (Введение)**

Данный раздел содержит тезисное утверждение, кратко сформулированное субъективное мнение о предмете эссе.

Здесь формулируется основной вопрос эссе, его актуальность (почему это важно именно в это время? Почему это важно для Вас?)

Началом эссе может быть афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, сталкивающее бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы. Можно начать с главной идеи или яркой фразы, использовать сравнительную аллегорию, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

*Пример текстовых клише для составления вступления:*

- «*Никогда не думал (а), что меня заденет за живое идея о том, что...*»;
- «*Выбор данной темы представляется...*»;
- «*Для меня эта работа является...*».

### ***Краткие рекомендации по составлению основных тезисов и аргументов***

Данная часть работы предполагает развитие аргументации автора, анализа исследуемой проблемы.

Это наиболее сложный для написания фрагмент работы и в его выполнении помогает разбивка текста с помощью подзаголовков на отдельные смысловые подразделы, которые нумеруются. Один подраздел – одна тема лекций – одна главная мысль.

Каждый новый параграф (тезис) должен состоять из:

- главного предложения;
- анализ части текста;
- аргумента, который подтверждает анализ работы и тезисное утверждение.

Приводя аргументы, следует разделять цитаты и перефразирования мыслей. Прямая цитата всегда дается в кавычках, полностью приводит отрывок цитируемого текста (пропущенный текст обозначается троеточием) и дополняется ссылкой на источник (в данном случае на текст лекции). Перефразирование текста источника допускается, но также требует ссылку на источник.

*Пример текстовых клише для составления основной части эссе:*

- «*В первой теме/лекции, ...*»;
- «*Во второй теме/лекции, ...*»;
- «*В третьей теме/лекции, ...*»;
- «*В четвертой теме/лекции, ...*»;
- «*В пятой теме/лекции, ...*»;
- «*В шестой теме/лекции, ...*»;
- «*В седьмой теме/лекции, ...*» и т. д.;
- «*Основной тезис...основная идея...*»;
- «*Например, ...*»;
- «*Проиллюстрируем это положение следующим примером...*»;

- «С одной стороны, ...»;
- «С другой стороны, ...».

### ***Краткие рекомендации по составлению выводов***

#### **Выводы/Заключение**

В выводах не просто повторяется тезисное утверждение, но доказывается его справедливость и влияние приведенных аргументов на формирование этого утверждения.

*Пример текстовых клише для составления заключения:*

- «Подведем общий итог рассуждениям»;
- «К какому же выводу мы пришли ...»;
- «Таким образом, ...»;
- «Итак, ...».

### ***Краткие рекомендации по оформлению практической работы 1***

Эссе имеет собственную титульную страницу (*Приложение 1*) и структуру (*Приложение 2*).

Каждый тезис начинается с той же страницы, где закончена предыдущий, через двойной интервал.

1. Объем текста не более 9 000 знаков б/п. (или 10 страниц А4). Минимальный объем не установлен.

2. Цвет шрифта черный.

3. Гарнитура шрифта основного текста – «Times New Roman», кегль (размер) – 14 пунктов.

4. Размеры полей (не менее): левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

5. Межстрочный интервал – 1,5.

6. Формат абзаца: полное выравнивание («по ширине»), отступ – 10 мм, одинаковый по всему тексту.

7. Нумерация страниц арабскими цифрами, по всему тексту – сквозная, начиная с титульного листа. Номер страницы на титульном листе не ставится. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

8. Каждая часть (условно – раздел) начинается с той же страницы, где закончена предыдущая, через двойной интервал и выделяется следующим образом (**Введение** и т. д.)

9. Ссылки на используемые источники, или иные приложенные документы – в данном документе приводятся согласно ГОСТу.

*Критерии оценивания практической работы № 1. (Приложение 3)*



**Приложение 1**  
**Образец оформления титульного листа**

Министерство культуры Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Санкт-Петербургский государственный институт культуры

**АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЭССЕ НА ТЕМУ**  
« \_\_\_\_\_ »

**ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**  
**В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ**

Выполнил

Санкт-Петербург  
2022

## Приложение 2

### Критерии оценивания практической работы № 1

#### *«Отлично»*

1. Аналитическое эссе представлено для проверки в срок, установленный преподавателем (+).

2. Эссе выполнено в соответствии с требованиями по структуре (введение, 7 тезисов и заключение), объему и оформлению (+).

3. Тема эссе сформулирована автором самостоятельно, раскрыта оригинально и полностью (+).

4. В тексте выражена авторская позиция, имеются логичные и обоснованные выводы (+).

Оценка «отлично» выставляется при отсутствии в тексте грамматических, лексических и логических ошибок.

#### *«Хорошо»*

Оценка «хорошо» выставляется при незначительных замечаниях (тема раскрыта не полностью (- +), сформулирована не оригинально (- +) – заимствована из сети Интернет и т. д.), но при условии, что эссе выполнено в соответствии с требованиями по структуре (введение, 7 тезисов и заключение), объему и оформлению (+), а также представлено для проверки в срок, установленный преподавателем (+).

Оценка «хорошо» выставляется при отсутствии в тексте грамматических и логических ошибок.

#### *«Удовлетворительно»*

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если тема раскрыта не полностью (- +), сформулирована не оригинально (- +), тема заимствована из сети Интернет и т. д.), эссе выполнено не в полном соответствии с требованиями по структуре (введение, 7 тезисов и заключение), объему и оформлению (+), при условии, что работа представлена для проверки в срок, установленный преподавателем (+).

Оценка «удовлетворительно» выставляется при отсутствии в тексте грамматических ошибок.

Оценка снижается за нарушение сроков представления работы, не соответствие требованиям по структуре и отсутствие анализа предмета (тем лекций).

#### *«Неудовлетворительно»*

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если тема раскрыта не полностью (- +) сформулирована не оригинально (-), тема и часть текста заимствованы из источников в сети Интернет (-), эссе выполнено не в полном соответствии с требованиями по структуре (-), объему и оформлению (-).

Оценка снижается при наличии в тексте более 10 грамматических ошибок (-), а также за нарушение сроков представления работы (-).

Оценка «неудовлетворительно» может быть поставлена даже при условии, что работа представлена для проверки в срок, установленный преподавателем (+).

## Приложение 3

### Практическая работа № 2

#### *Содержание практической работы № 2*

Практическая работа выполняется в часы, отведенные на самостоятельную работу слушателей.

Цель практической работы – приобретение навыков формирования документа «Проект создания сетевого партнерства».

Результат работы: «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства».

#### *Пояснительная записка*

В данной практической работе формируется документ «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства». (Подробно о документе «Пояснительная записка к проекту...» (См. Лекция 7. «Разработка проекта построения сетевого партнерства».)

В сетевых проектах, пояснительная записка необходима для того, чтобы:

- представить и пояснить общие положения проекта;
- раскрыть и обосновать актуальность проекта, цель, социальную значимость и другие проектные решения;
- усилить переговорную позицию инициатора создания партнерства.

По своей структуре пояснительная записка отражает содержание документа «проект» и объясняет, обосновывает наиболее значимые элементы. (Полный вариант структуры документа «Проект» (разделы) представлен в тексте лекции «Разработка проекта построения сетевого партнерства». Тема 7.)

В пояснительной записке не приводятся таблицы, графики, расчеты.

#### ***Требования к содержанию документа «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства***

Жестко определенной структуры документа «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства...» нет. Как правило пояснительная записка пишется в произвольной форме тезисно по разделам, для формирования общего понимания и доведения главной сути проекта.

В практике разработки проектов сложилась определенная традиция структурирования подобных документов. В качестве основных разделов документа «Пояснительная записка...» можно выделить:

#### **Титульный лист**

#### **Содержание**

#### **1. Общие положения**

Основная идея.

Тип, вид проекта.

Правовая форма организации.

География проекта.

Участники партнерства.

Разработчик проекта.  
Координатор проекта.

## **2. Основная часть**

Текущая ситуация и актуальность.

Целевая аудитория проекта (благополучатели).

Цели проекта.

Ресурсы проекта.

Ожидаемые результаты.

Возможность дальнейшего развития сетевой организации (устойчивость партнерства).

**Примечание:** слушатель может самостоятельно включать в «Пояснительную записку...» другую значимую информацию, пользуясь структурой документа «проект». (Полный вариант структуры документа «Проект» (разделы) представлен в тексте лекции «Разработка проекта построения сетевого партнерства». Тема 7.)

## **3. Приложения**

Как правило, таблицы, изображения, расчеты не включаются в текст пояснительной записки.

В случае необходимости в приложения включаются изображения (фотографии), диаграммы, графики, таблицы, расчеты и т. д.

### ***Краткие рекомендации по отдельным разделам содержания документа «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства»***

Пояснительная записка должна обеспечить единое, целостное представление о сути и смысле проекта, целях и способах достижения целей у всех участников и заинтересованных лиц.

#### **Титульный лист**

Титульный лист документа «Пояснительная записка к проекту создания сетевого партнерства» представляет основную информацию о предполагаемом проекте.

#### **Содержание**

Содержание документа «Пояснительная записка...» помещается после титульного листа. В нем приводятся все заголовки пояснительной записки и указываются страницы, с которых они начинаются. Заголовки должны точно повторять заголовки в тексте. Сокращать или давать их в другой формулировке, последовательности и соподчиненности по сравнению с заголовками в тексте нельзя.

Содержание выставляется автоматически.

#### **1. Введение. Общие положения**

Общие положения включают типовой состав сведений о проекте:

- наименование (название) проекта;
- основная идея проекта;
- тип, вид проекта;
- правовая форма организации;

- наименование юридического лица-разработчика проекта (название организации, юридический и фактический адрес и т. д.);
- руководитель проекта (проектной группы);
- координатор проекта;
- сведения о нормативно-правовых документах, на основе которых создается сетевое партнерство;

(Подробно об этом см. лекция 3. «Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры».)

- текущая ситуация и актуальность указываются данные результатов собственного предварительного проектного исследования, подкрепляющих выводы об актуальности проекта и т. д.;

(Подробно о предварительном проектом исследовании см. лекция 7. «Разработка проекта построения сетевого партнерства», п. п. «Организация предварительного проектного исследования».)

Могут быть приведены данные результатов других исследовательских работ, в том числе, статистических исследований, использованных при проектировании.

(Подробно о формировании информационной базы проекта, примерные вопросы для анкет см. И. Ф. Симонова «Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования», 2019. Раздел 2. «Технология предварительного проектного исследования», п. п. 2.4. Методы сбора информации и формирование информационной базы». С. 49–60. <http://irinasi-monova.ru/files/doc102.pdf>.)

### **Название проекта**

Выбирая название, необходимо оценить его, как минимум в двух аспектах. Во-первых, с позиции оригинальности (правовой аспект). Во-вторых, с точки зрения публичности. Название проекта должно передавать его суть, вызывать нужные ассоциации, быть достаточно кратким, запоминающимся. Название сетевого партнерства должно хорошо восприниматься всеми участниками, журналистами, профессиональным сообществом и др.

### **Основная идея проекта**

В документе «Пояснительная записка к проекту...» кратко и четко излагается основная идея проекта. Основная идея (тема) должна согласовываться с целями проекта, а также целями более высокого порядка (программные документы, стратегии и т. д.).

Также в «Пояснительной записке к проекту...» подчеркивается особенность, уникальность идеи, что создает специфику проекта.

(Подробно об этом см. лекция 5. «Технология построения устойчивой партнерской сети», п. п. «Стадия инициации создания сетевого партнерства».)

### **Тип, вид проекта**

В данном разделе документа «Пояснительная записка к проекту...» указывается:

- тип проекта по сфере деятельности;
- в рамках выполнения практической работы тип проекта – *социальный*. Можно (по желанию) конкретизировать вид проекта по:
  - направлению деятельности (культурный, социально-культурный и др.);

- характеру проектируемых изменений (инновационный, поддерживающий);
- уровню проектирования, масштабу проектной инициативы (**международный, федеральный, региональный, муниципальный, местный (локальный)**);
- по целям (**коммерческий или некоммерческий**);
- по особенностям финансирования и т. д.

### **Правовая форма организации**

(Подробно об организационно-правовых формах см. лекция 3. «Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры», п. п. «Контрактная форма», «Институциональная форма».)

В том случае, если создается *виртуальное сетевое партнерство*, это также необходимо указать. (Подробно о виртуальной организации см. лекция 6. «Организационные структуры управления сетевым взаимодействием в учреждении культуры», п. п. «Виртуальное сетевое партнерство».)

### **География проекта**

Указать географию проекта (место, регион, охват территории и т. д.).

### **Реестр участников**

Реестр участников (физических и юридических лиц) с указанием компетенций и основных ресурсов, которые они вносят в сетевое партнерство (кадровое обеспечение, технологии, объекты, в том числе, материально-техническое обеспечение и др.).

### **Разработчик проекта**

Указать название организации, разработавшей и иницирующей проект, а также юридический, фактический адрес и т. д. Здесь же может быть указан персональный состав рабочей (проектной) группы и ее руководитель.

### **Координатор проекта (если имеется)**

Как правило, координатор – это главный управленец проекта, который имеет полномочия по принятию решений относительно проекта и несет ответственность за него. Координаторы – это лица, которые несут ответственность за целевое использование выделенных денежных средств, которые следят за тем, чтобы результат проектной деятельности был действительно важным и значимым, например, в масштабах региона.

### **Нормативно-правовая база проекта**

(Подробно об этом см. лекция 3. «Нормативно-правовые основы обеспечения сетевого взаимодействия в сфере культуры».)

В данном подразделе указывается форма организации партнерства и, при необходимости, название программы, проекта более высокого уровня, а именно: региональный, национальный, федеральный проект, в рамках которого является проект создания сетевого партнерства (если имеется).

## **2. Основная часть**

### **Анализ сильных и слабых сторон проекта**

В данном подразделе приводятся краткие выводы на основе ситуационного анализа сильных и слабых сторон проекта, а также возможностей и угроз, влияющие на проект.

Для анализа можно использовать SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. Анализ сильных и слабых сторон целесообразно проводить в сравнительной оценке с конкурентами (с сетевыми организациями, если они имеются и осуществляют подобную деятельность).

К *сильным сторонам* проекта относят анализ положительных факторов внутренней среды организации, проектной команды. Он отражает все, что делает деятельность успешной, что является конкурентным преимуществом, то есть достоинства. Это может быть опыт в данном виде деятельности, известность, репутация, налаженные партнерские связи, действующая система обучения персонала, качества услуги/продукта, финансовые показатели, технологии, творческий потенциал, проектные и управленческие компетенции и т. д.

*Слабые стороны* – это анализ отрицательных факторов внутренней среды, в том числе: отсутствие опыта, низкое качество продукта/услуги, дефицит квалифицированных кадров, неэффективная реклама, недостаток проектных и управленческих компетенций, невысокий творческий потенциал, отсутствие бюджета на продвижение, рекламу и т. д.

*Оценка возможностей* включает анализ положительных факторов внешней среды, который отражает скрытый потенциал (повышение доходов целевых групп и платежеспособного спроса, наличие налоговых льгот, исключительных прав, прекращение деятельности конкурентов, возможность передать часть функций на аутсорсинг, появление сильных, влиятельных партнеров проекта или иных выгодных условий).

*Угрозы* – это анализ отрицательных факторов внешней среды, который отражает риски внешнего окружения, осложняющие достижение цели (рост числа конкурентов, более высокий технологический уровень проектов у конкурентов, ценовая конкуренция, рост издержек, повышение налогов, законодательства, форс-мажор и т. д.).

В документе «Пояснительная записка» таблицы, как правило, не приводятся. Анализ сильных с слабых сторон проекта в пояснительной записке представляется кратко, в текстовом формате.

### **Целевая аудитория проекта (благополучатели)**

Целевая аудитория – это люди, жизнь которых в результате реализации сетевого проекта каким – либо (указать как можно более конкретно) образом улучшится.

В пояснительной записке к проекту дается краткая характеристика целевой аудитории.

В сетевых проектах, как правило, аудитория характеризуется широтой (в демографическом смысле). Для того, чтобы описать аудиторию проекта, используются такие характеристики, география аудитории, профессиональная принадлежность, род занятий, социальное положение, специфика увлечений (краеведы, туристы и т. д.).

### **Актуальность проекта (обоснование социальной значимости проекта)**

Актуальность (социальная значимость) проекта должна быть четко привязана к актуальной проблеме, которую призвано решать сетевое партнерство.

Проблема – это фактическое описание существующей негативной ситуации у конкретной группы людей, проживающих на конкретной территории. Приводятся данные результатов собственного предварительного проектного исследования, подкрепляющих выводы об актуальности проекта и т. д.

### **Цели и задачи проекта**

В «Пояснительной записке к проекту...» цель формулируется максимально кратко. В проекте создания сетевой организации формулируется цель, которая является объединяющей, или общей для всех партнеров.

Цели проекта – это желаемый результат деятельности, достигаемый в процессе осуществления проекта в заданных условиях его реализации и в пределах некоторого интервала времени. Это то, чем должен завершиться проект.

Формулировка цели должна быть *увязана с определенной социальной проблемой*, которую призвано решать создаваемое партнерство. Иными словами, постановка целей начинается с определения и формулировки проблем. На основе формулировки проблем определяются цели проекта.

В социальных проектах, в том числе, в проекте создания сетевой организации, как правило, формулируется две цели.

*Первая (главная, общая) цель* проекта формулируется как миссия, которая впоследствии не требует подтверждения достижения. Это то, *ради чего* создается проект (в данном случае – сетевая организация). В формулировке первой цели применяются глаголы «формирование», «развитие», «улучшение», «преобразование» и т. д.

*Вторая цель* эквивалентна созданию продукта проекта. В данном случае продукт проекта – сетевое партнерское объединение (формальная или неформальная организация). В иерархии целей вторая цель оказывается ниже первой, *главной* цели. В формулировке этой цели, как правило, используются глаголы «создать», «организовать» и др.

Эта цель должна быть конкретной, измеримой, согласованной с целями более высокого порядка (главная цель – миссия, цели программных документов, стратегий и др.). Она должна быть достижимой, реалистичной и соотнесенной со временем (т. е. со сроками, к которым они должны быть достигнуты). Именно вторая цель определяет конкретные задачи, мероприятия, организует ресурсы, определяет планы, позволяет выбирать технологии, и в будущем – контролировать выполнение проекта, достижение конкретных результатов. Для того, чтобы имелась возможность контролировать достижение результатов, цель и показатели ее достижения должны характеризоваться *одними и теми же эффектами* и измеряться на *основе единого критерия*.

*Задачи проекта* – работы, мероприятия, посредством которых достигается цель проекта. Задача в проекте – это конкретная часть цели (пункт), которую предстоит реализовать, или действие, которое необходимо предпринять для того, чтобы достичь цели проекта. В документе «Пояснительная записка к проекту...» задачи максимально укрупняются им, таким образом, представляется 3–5 кратко сформулированных задач.

При формировании задач применяют глаголы совершенного вида (выявить, обосновать, определить, проверить, организовать и т. д.). Использования глаго-



лов несовершенно вида (содействовать, поддерживать, усилить) следует избегать.

### **Информационное обеспечение проекта и реклама**

Кратко излагается, что конкретно будет сделано для информационного обеспечения проекта создания сетевой организации (создан специальный сайт, страницы в социальных сетях, использование сайтов организаций-партнеров, освещение проекта в СМИ и т. д.).

### **Ресурсы проекта**

В «Пояснительной записке к проекту создания сетевого партнерства», прежде всего, дается краткое описание объединяемых ресурсов организаций–участников, или физических лиц–участников сетевого проекта (компетенции, кадровое обеспечение, технологии, объекты, в том числе, материально-техническое обеспечение и др.).

Так же кратко описываются основные ресурсы проекта, в том числе, ресурсы участников партнерства, территории (пространства), в границах которых предполагается осуществлять деятельность или иные.

Совокупный потенциал пространства, определенной территории определяется в процессе предварительного проектного исследования. Ресурсы территории могут быть описаны по плану, приведенному в учебном пособии «Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования». (См. И. Ф. Симонова «Социально-культурное проектирование: технология предварительного проектного исследования», 2019. Раздел 3. «Учебно-исследовательские кейсы». С. 107–246. <http://irinasimonova.ru/files/doc102.pdf>.)

### **Ожидаемые результаты**

В документе «Пояснительная записка к проекту...» следует кратко и четко описать, какие позитивные изменения планируется достичь по итогам выполнения проекта создания сетевой организации, каково будет влияние этой организации на описанную проблемную ситуацию (См. «актуальность проекта»). Ожидаемые результаты должны быть связаны с целью проекта и отражать социально значимые и/или экономические результаты ее достижения.

### **Срок реализации проекта**

Дата начала проекта, как правило, указывается точно. Но в разных проектах дата определяется по-разному («от даты авторизации», «от начала финансирования», «от даты государственной регистрации партнерства», от «страта проекта» – начала деятельности сетевой организации, или иначе).

После начинается реализация программы деятельности сетевой организации (Практическая работа № 2). Программа деятельности представляет неотъемлемую часть проекта создания партнерской сети. В «Пояснительной записке к проекту...» программа, как правило, не прикладывается. Но указать на ее наличие и срок, на который программа разработана, необходимо.

### **Стоимость проекта**

В «Пояснительной записке к проекту...» указывается ориентировочная стоимость проекта. Как правило, она сообщается на основе раздела «Финансово-экономическое обоснование проекта», который является важным элементом

документа «Проект создания сетевого партнерства». В некоторых проектах требования ограничиваются формированием только бюджета или сметы.

**Примечание:** в рамках выполнения практической работы № 1 приводится предварительная, ориентировочная стоимость. В случае невозможности определить стоимость она не указывается.

### ***Возможность дальнейшего развития сетевой организации***

Устойчивость (жизнеспособность) относится к вопросу о том, будет ли продолжаться получение пользы от проекта создания сетевой организации в перспективе, например, после окончания срока внешнего финансирования.

Реальную устойчивость, которая зависит от многих факторов, заранее оценить трудно. Но акцент на устойчивость (жизнеспособность) в проекте создания сетевой организации имеет большой смысл.

Для того, чтобы понять, насколько проект является устойчивым, можно ответить на несколько вопросов:

1. За счет каких ресурсов планируется сохранить/развить сетевую организацию (партнерскую сеть)?
2. Сохранит ли сетевая организация ощутимое воздействие на целевые группы?
3. Содержит ли проект создания сетевой организации потенциальный мультипликативный эффект (включая возможности для воспроизведения и расширение результатов проекта, распространение информации)?
4. Являются ли ожидаемые результаты проекта финансово устойчивыми (как будет финансироваться деятельность после завершения финансирования со стороны ресурсодержателя, например, бюджет того или иного уровня)?
5. Будет ли оказывать сетевая организация структурное воздействие (реально ли изменится поведение, потребности целевой аудитории, жизнь местных сообществ и др.)?
6. Будет ли сетевая организация в дальнейшем поддержана органами местной/региональной власти?

***Краткие рекомендации по оформлению титульного листа практической работы 2***

Министерство культуры Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Санкт-Петербургский государственный институт культуры  
Факультет социально-культурных технологий  
Кафедра проектного управления в сфере культуры

**«ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ»**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ПРОЕКТУ СОЗДАНИЯ СЕТЕВОГО  
ПАРТНЕРСТВА**

**Выполнил:**

2022

## ***Содержание документа «Пояснительная записка»***

### **Содержание**

#### **1. Общие положения**

Основная идея.

Тип, вид проекта.

Правовая форма организации.

Реестр участников.

География проекта.

Разработчик проекта.

Координатор проекта.

#### **2. Основная часть**

Текущая ситуация и актуальность.

Целевая аудитория проекта (благополучатели).

Цели проекта.

Ресурсы проекта.

Ожидаемые результаты.

Возможность дальнейшего развития сетевой организации (устойчивость партнерства).

### **Приложения**

#### ***Краткие рекомендации по оформлению практической работы***

Пояснительная записка имеет собственную титульную страницу и собственное содержание. Каждый раздел документа начинается с той же страницы, где закончена предыдущий, через двойной интервал.

1. Объем основного текста (без аннотации) не более 10 000 знаков б/п. (или 10 страниц А4). Минимальный объем не установлен.

2. Цвет шрифта черный.

3. Гарнитура шрифта основного текста – «Times New Roman», кегль (размер) – 12 пунктов.

4. Размеры полей (не менее): левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

5. Межстрочный интервал – 1,5.

6. Формат абзаца: полное выравнивание («по ширине»), отступ – 10 мм, одинаковый по всему тексту.

7. Нумерация страниц арабскими цифрами, по всему тексту – сквозная, начиная с титульного листа. Номер страницы на титульном листе не ставится. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

8. Каждая часть (раздел) начинается с той же страницы, где закончена предыдущая, через двойной интервал.

9. Ссылки на используемые источники, данные статистики или иные приложенные документы – обязательны.

## Приложение 4

### Практическая работа № 3

#### **Формирование документа «Программа деятельности сетевого партнерства»**

##### ***Содержание практической работы № 3***

Практическая работа выполняется в часы, отведенные на самостоятельную работу слушателей.

Цель практической работы – приобретение навыков формирования документа «Программа деятельности сетевого партнерства».

Результат работы: «Программа деятельности сетевого партнерства».

##### ***Структура документа «Программа деятельности сетевой организации»***

Программа деятельности сетевого партнерства имеет собственную структуру, которая включает следующие разделы:

1. Сведения об организации и участниках сетевого партнерства.
2. Цели и задачи программы деятельности сетевого партнерства (на выбранный период).
3. Основные компоненты деятельности сетевого партнерства.
4. Основные направления деятельности.
5. Основные виды, формы и содержание деятельности (мероприятия).
6. Календарный план.
7. Финансовый план (в рамках выполнения практической работы не формируется).
8. Результаты реализации программы деятельности (на выбранный период).

##### ***Пример текстового описания:***

- 1. Сведения об организации и участниках сетевого партнерства.**
- 2. Цель и задачи программы.**

Целью программы деятельности сетевого партнерства является:

Пример 1: *увеличение культурного потенциала территории/региона путем вовлечения местного населения, коммерческих, общественных, образовательных организаций и активизации участия местного сообщества в проекты и мероприятия, нацеленные на развитие социально-культурной сферы, сохранение культурного, природного наследия и т. д.*

Пример 2: *создание благоприятных условий для развития творческого потенциала (кого/чего), сохранения и распространения нематериального культурного наследия посредством организации культурно-досуговых программ для (кого).*

Пример 3: *сохранение, развитие и продвижение культурного наследия, современных творческих индустрий посредством производства материального и нематериального культурного продукта.*

- 3. Основные компоненты деятельности сетевого партнерства.**

Основными компонентами деятельности сетевого партнерства являются.....

Пример: *создание организационных условий взаимодействия, создание информационных условий взаимодействия, (информационного пространства), управление взаимодействием маркетинговая, рекламная стратегия и т. д.*

#### **4. Основные направления деятельности партнерства.**

Основными направлениями деятельности сетевого партнерства являются.....

Пример: *выявление и организация работ по выявлению и сохранению объектов материального и нематериального культурного, природного наследия, организация культурно-массовых, культурно-досуговых и информационно-просветительных мероприятий, создание и организация работы клубных формирований; информационно-методическое обеспечение деятельности клубов, тематических объединений, движений и т. д.*

Пример:

#### **5. Основные виды, формы деятельности**

Основные виды и формы деятельности организации приведены в таблице:

(Оформляется таблицей. См. Таблица 1.)

#### **6. Календарный план**

(Оформляется таблицей. См. Таблица 2.)

**7. Финансовый план** (в рамках работы не выполняется).

**8. Результаты реализации программы деятельности** (на выбранный период).

**Основные виды, формы деятельности**

*Таблица 1*

<b>Культурно-массовые мероприятия</b>		
№ п/п	Виды	Примечания
	художественно-зрелищные	Формы концерты, фестивали, праздники, шоу-программы, тематические встречи (вечера), интерактивные, иммерсивные световые шоу и др.
	информационно-просветительные мероприятия	лекции, диспуты, мастер-классы и др
	игровые	конкурсы, викторины, квесты, исторические реконструкции, игровые тренинги и др.).
<p><b>Примечание:</b> перечень форм не является исчерпывающим. <i>Подробнее об этом:</i> Литвинцева Г. Ю. Культурология досуга: учеб. пособие. СПб. : КультИнформПресс, 2018. 268 с.</p>		
<b>Создание и организация работы клубных формирований</b>		
	Клубы по интересам	Студии технического творчества, литературные и музыкальные объединения, дискуссионные клубы, студии молодежных субкультур, клубы семейного творчества, авторской песни, исторического реконструкции, шевроводства, объединения фото-, видео-любителей, клубы веселых и находчивых, пожилого человека, женские и мужские клубы, кружки мягкой игрушки, студии изобразительного искусства и другие
	Коллективы любительского художественного творчества	Оркестры и инструментальные ансамбли (духовые, струнных инструментов, народных инструментов и др.); вокально-инструментальные ансамбли; хоры и вокальные ансамбли (академические, фольклорные, эстрадные и др.); хореографические коллективы (ансамбли народного, эстрадного, спортивного танца и др.); театральные коллективы (драматические, эстрадные, кукольные, агитбригады, художественного слова и др.); ширковые коллективы и др. 2. Клубные формирования создаются, реорганизуются и ликвидируются

Таблица 2

Календарный план

Решаемая задача программы (см. задачи)	Мероприятие (содержание)	Дата/даты	Место	Аудитория	Ожидаемые результаты



*Учебное издание*

И. Ф. Симонова  
С. И. Шукшин

**ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ**

Учебно-методическое пособие

Верстка Е. А. Соловьевой  
Дизайн обложки Е. А. Соловьевой  
Выпускающий редактор А. С. Шитова

Подписано в печать 26.07.2022. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 4,5. Уч.-изд. л. 4,5. Тир. 500 (1-й завод 1–50). Зак. 23231.  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский гос. ин-т культуры»  
191186, Санкт-Петербург, Дворцовая наб., 2. Тел. 8(812)318 97 16  
Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии ООО «Первый издательско-полиграфический холдинг»  
(ООО Первый ИПХ)  
194044, Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 60, лит. У