

УДК 338.48

DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10407

ХАТКЕВИЧ Артур Андреевич

*Научно-просветительский центр «Музей Сибири и Дальнего Востока» (Москва, РФ)
директор; sib-museum@mail.ru*

САШНИНА Ольга Владимировна

*Палеонтологический музей Института геологии и природопользования ДВО РАН (Благовещенск, РФ)
Заведующий музеем; olgasash@yandex.ru*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ВЫСТАВКИ «ТАЙНЫ ДРЕВНОСТЕЙ И НАСКАЛЬНОЙ ЖИВОПИСИ СИБИРИ И ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА»)

В статье на примере межрегиональной выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» рассмотрен управленческий аспект социокультурного проектирования. В ходе исследования изучены теоретические основы управления социокультурными проектами, концепция функционирования территории реализации проекта. Межрегиональная музейная выставка рассматривается в контексте продвижения туристских дестинаций и территориального брендинга, формулируются особенности управления данным проектом, проводится SWOT-анализ управления межрегиональными музейными проектами. Релевантность темы статьи обусловлена значимостью проектирования в современности. Анализ управления конкретным проектом актуален в рамках современного развития социокультурной сферы.

Ключевые слова: *социокультурное проектирование, управление, межрегиональная музейная выставка, Сибирь и Дальний Восток, туристские дестинации, территориальные бренды.*

Для цитирования: Хаткевич А.А., Сашнина О.В. Управленческий аспект социокультурного проектирования (на примере межрегиональной выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока») // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №4. С. 80-93. DOI: 10.24411/1995-042X-2020-10407.

Дата поступления в редакцию: 5 октября 2020 г.

Дата утверждения в печать: 29 октября 2020 г.

Arthur A. KHATKEVICH

*Scientific and Educational Center “Museum of Siberia and the Far East” (Moscow, Russia)
Director; e-mail: sib-museum@mail.ru*

Olga V. SASHNINA

*Paleontological Museum of Institute of Geology and Environmental Management of the FEB RAS
(Blagoveshchensk, Russia)
Head of the Museum; e-mail: olgasash@yandex.ru*

**MANAGEMENT ASPECT OF SOCIOCULTURAL PROJECTING
(USING THE EXAMPLE OF INTERREGIONAL MUSEUM EXHIBITION
“SECRETS OF ANTIQUITIES AND ROCK PAINTINGS OF SIBERIA AND THE FAR EAST”)**

Abstract. *The article considers management aspect of sociocultural projecting through the example of interregional museum exhibition “Secrets of antiquities and rock paintings of Siberia and the Far East”. In the research the authors study theoretical foundations of sociocultural projecting management, conception of project realization territory functioning. The interregional museum exhibition is considered in the context of promoting tourist destinations and territorial branding. The article formulates the specifics of managing this project are, and presents the results of SWOT-analysis of the management of interregional museum projects. The relevance of the topic of the article is due to the importance of design in modern times. Analysis of managing a specific project is relevant in the framework of the modern development of the sociocultural sphere.*

Keywords: *sociocultural projecting, management, interregional museum exhibition, Siberia and the Far East, tourist destinations, territory brands.*

Citation: Khatkevich, A. A., & Sashnina, O. V. (2020). Management aspect of sociocultural projecting (using the example of interregional museum exhibition “Secrets of antiquities and rock paintings of Siberia and the Far East”). *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 14(4), 80-93. doi: 10.24411/1995-042X-2020-10407. (In Russ.).

Article History

Received 5 October 2020
Accepted 29 October 2020

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the author(s).



© 2020 the Author(s)
This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Проектирование – распространённый и востребованный на современном этапе тип деятельности, характерный для многих сфер, в частности для социокультурной. Институты, функционирующие в данной сфере, развивают такую форму работы, как разработка и осуществление проектов. Для многих организаций социокультурной отрасли проектирование становится основным способом реализации целей и задач, лежащих в основании этих организаций.

В связи с этим рассмотрение социокультурного проектирования с точки зрения его управленческого аспекта представляется достаточно актуальным. В текущий период существует широкий спектр инструментов и методов управления проектами. Синтез элементов подходов к управлению, выбор оптимальных методов содействуют эффективной реализации проектов.

Теоретические основания управления социокультурным проектированием

Управление в сфере культуры характеризуется исследователями как «процесс взаимодействия объекта и субъекта; сложная многокомпонентная система, матричную основу которой составляют организации и учреждения, их структурные подразделения» [3]. Цель социокультурного проектирования формируется как «создание условий для развития социокультурного субъекта (личности, общности, общества в целом), самореализации человека в основных сферах его жизнедеятельности», «разрешение или минимизация проблем, характеризующих неблагоприятные обстоятельства его жизнедеятельности», «активизация совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями» [9]. Эксперты утверждают, что «любой акт проектирования социально-культурной среды – это действие, направленное на помощь личности в осознании, ценностной оценке и эмоциональном отношении к миру» [11]. Разработка социокультурных проектов рассматривается в

современных исследованиях как «главное направление стратегического развития предприятий» [1].

Фундамент социокультурного проекта – «система принципов, связанная как с мировоззренческой позицией проектировщика, так и с определенным способом решения актуальных проблем, накопившихся в сфере культуры» [11]. Существует ряд принципов социокультурного проектирования, в числе которых – «мониторинг социокультурной среды», «адаптация проекта к социокультурному контексту», «социокультурный баланс», «проблемно-целевая ориентация» [8]. Отличительной чертой логики социокультурного проектирования выступает обязательность наличия «инновационного предложения» во всех элементах и на всех этапах проекта [5]. Таким образом, проектирование представляется творческим, созидательным процессом, обладающим к тому же динамичным характером. Проект сочетает в себе «инновационную идею» или технологию и «чёткий алгоритм достижения цели» [5]. Кроме того, такие проекты «имеют дело со слиянием двух разных, но взаимосвязанных универсумов – социума и культуры», а их управление осуществляют «не менеджеры-профессионалы, а представители творческих профессий – научные сотрудники музеев, художники, хореографы, актеры» [4].

Необходимо отметить, что в технологическую структуру социального проектирования входит исследовательская деятельность, так как «важно знать реальные проблемы функционирования той или иной объектной области» [9]. Факторы, которые подлежат управлению в социокультурном проектировании, – стейкхолдеры, то есть заинтересованные лица, объёмы и виды работ, «стоимостные издержки и расходы», «временные параметры», «финансовые, человеческие и материальные ресурсы» [6]. Что касается подходов к исследованию социального и социокультурного проектирования, можно говорить об объектно-ориентированном, проблемно-ориентированном (прогнозном) и субъектно-

ориентированном (тезаурусном) подходах [10].

Встречаются такие характеристики современного социокультурного проектирования, в которых внимание акцентируется на рисках и турбулентных условиях реализации проектов – например, В.В. Стебляк определяет социокультурное проектирование как «технологический процесс, с помощью которого решаются проблемы в контексте максимальной неопределенности социокультурной среды и вариативности возможных управленческих решений» [8]. Безусловно, это комплексный процесс, который может включать и конструктивную, и творческую, и образовательную, и коммуникационную деятельность [7], поэтому при социокультурном проектировании необходимо учитывать особенности каждого из его деятельностных измерений.

Следует указать на значение *soft skills*, то есть креативного мышления, тайм-менеджмента, способности к командной работе, выстраиванию сетевых связей, решению конфликтов и др., в осуществлении управления социокультурными проектами: поскольку социокультурный проект является взаимодействием индивидов, лицам, участвующим в реализации проекта необходимо обладать навыками, связанными с сотрудничеством между людьми [4].

Категория качества в контексте управления социокультурным проектом интерпретируется как «совокупность основных потребительских характеристик, черт и свойств, которые определяют способность данной услуги удовлетворить основные потребности потенциальных клиентов. К базовым потребностям можно отнести эстетическое развитие, культурные и духовные потребности современного человека, стремление к повышению уровня общих и профессиональных компетенций через систему образования и самообразования личности» [2]. Ключевое в данном определении – то, что качество есть «точка зрения потребителя, а не только самого производителя» [2]. Следовательно, социокультурному

проекту должна быть свойственна адресность, для которой требуется понимание, «кому предназначается данный проект через определение конкретной целевой аудитории» [2]. В качестве составляющих управления качеством проекта называют «обусловленность наличием четкого соответствия основным рыночным потребностям и планируемым ожиданиям потенциальных потребителей», «наличие качества при осуществлении процесса планирования и разработки социокультурного проекта», «определение уровня качества выполняемых в рамках установленных требований работ по данному социокультурному проекту на основании практического применения документации проекта», потребность в качественном материально-техническом обеспечении проекта по всем этапам его жизненного цикла [2]. Смысл «мониторинга управления качеством» в социокультурном проектировании состоит в фиксации основных динамических изменений данного проекта, а также его среды при наличии внешнего и внутреннего воздействия, организации осуществления их взаимодействия» [2].

Итак, управление социокультурным проектом – многофакторный процесс, требующий разнообразных навыков и компетенций, контроля за качеством реализации каждой ступени и каждого аспекта проекта, взаимодействие различных акторов, деятельность инновационного характера.

Концепция функционирования Галереи «Загорье» в составе Объединения «Выставочные залы Москвы»

Территорией реализации межрегионального музейного проекта в сфере культуры и туризма – выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» стала Галерея «Загорье» Объединения «Выставочные залы Москвы» Департамента культуры города Москвы.

Объединение «Выставочные залы Москвы» – это сеть из двадцати выставочных площадок на территории девяти округов столицы,

преимущественно в районах, отдалённых от центра. В мегаполисе, который является одной из мировых столиц, с большим количеством культурных учреждений и событий различных масштабов и тематики, миллионам людей предоставлена возможность приобщаться к культуре не только в центральных районах города, в лучших музеях и на известных выставочных площадках, но и в своём, так называемом «спальном» районе. В 2019 году Объединение «Выставочные залы Москвы» было включено в реестр музеев Государственного каталога Музейного фонда Российской Федерации.

Галерея «Загорье», где с 16 ноября 2019 года по 12 января 2020 года проходила межрегиональная музейная вставка «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока», расположена в Южном административном округе Москвы. Галерея позиционирует себя как «третье место» – значимое после дома и работы пространство для человека, которое привлекает своими мероприятиями и находится в шаговой доступности. Понятие «третье место», применимое ко всем двадцати галереям Объединения «Выставочные залы Москвы», заняло достойное место в концепции функционирования и развития данных выставочных площадок – мест притяжения в разных районах российской столицы.

Деятельность Галереи «Загорье», как и других заведений Объединения «Выставочные залы Москвы», даёт возможность москвичам посещать в своём районе художественные выставки, творческие встречи, концерты, общегородские культурные акции, дискуссии, международные биеннале, фестивали и другие мероприятия. Посетители любого возраста находят занятие по своим интересам: могут послушать лекции, поучаствовать в мастер-классах и квестах, посмотреть познавательные фильмы. Творческая атмосфера и гостеприимство галереи мотивирует жителей района: семьи с детьми, пенсионеров, молодёжь – на систематическое посещение. Галереи ставят

своей целью вносить вклад в активное развитие художественной, социальной и пространственной среды города посредством активной работы с жителями отдалённых районов всех возрастов. Благодаря деятельности Объединения «Выставочные залы Москвы», которое не только сотрудничает с известными музеями России и мира, ведущими творческими союзами и учебными заведениями, но и с начинающими художниками, в девяти округах столицы реализуются значимые социокультурные проекты и программы, связанные с вовлечением жителей разных возрастов и социального положения в современную культурную жизнь.

Галерея «Загорье», наряду с другими выставочными площадками, функционирующими в своих районах, выполняет важные задачи просвещения и повышения общего культурного уровня и кругозора жителей района, содействует творческому взаимодействию и укреплению связей разных поколений в семьях посредством привлекательности и ценности совместного семейного досуга.



Рис. 1 – Афиша межрегиональной музейной выставки

Именно такие задачи ставились при организации межрегиональной музейной выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» – совместного проекта Галереи «Загорье» Объединения «Выставочные залы Москвы» Департамента культуры города Москвы и Научно-

просветительского центра «Музей Сибири и Дальнего Востока».

Межрегиональная музейная выставка как представление туристских дестинаций и территориальных брендов

Основная идея данного проекта и ряда других проектов Научно-просветительского центра «Музей Сибири и Дальнего Востока», реализуемых в музейной сфере, а также в сфере культурно-познавательного и научного туризма, – привлечь внимание жителей Москвы и Подмосковья к богатому историко-культурному и природному наследию терри-

торий сибирских и дальневосточных регионов.

Цели данного межрегионального музейного проекта – познавательная, просветительская, коммуникативная, содействие продвижению туристских территорий Сибири и Дальнего Востока и повышению узнаваемости туристских брендов.

Партнёрами проекта стали музеи из семи регионов Сибири и Дальнего Востока, которые предоставили музейные предметы и информационные материалы для экспозиции выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» (табл. 1).

Таблица 1 – Музеи Сибири и Дальнего Востока – партнёры межрегиональной выставки

Регион	Региональный музей – партнёр выставки	Ресурсы, предоставленные для реализации проекта
Кемеровская область	Музей-заповедник «Томская Писаница»	Микалентные копии петроглифов, информационные материалы по петроглифам Западной Сибири
Алтайский край	Музей «Мир камня»	Минералы (более 50 видов) Горной Колывани и Горного Алтая
Амурская область	Палеонтологический музей Института геологии и природопользования ДВО РАН	Фрагменты костей динозавров из местонахождений Амурской области, мелкие фрагменты и грунт с Благовещенского местонахождения для мастер-класса. Информационные материалы по истории исследования динозавров в Приамурье
Республика Алтай	Национальный музей имени А.В. Анохина	Информационные материалы по петроглифам Горного Алтая
Красноярский край	Красноярский краевой краеведческий музей	Информационные материалы по Боярской Писанице
Хабаровский край	Хабаровский краевой музей им. Н.И. Гродекова	Информационные материалы по петроглифам Сикачи-Аляна
Чукотский автономный округ	Музейно-выставочный центр «Наследие Чукотки»	Информационные материалы по Пегтымельским петроглифам

Как следует из табл. 1, в межрегиональном музейном проекте в сфере культуры и туризма приняли участие представители четырёх сибирских регионов – Кемеровской области, Алтайского края, Республики Алтай и Красноярского края и из трёх регионов Дальнего Востока – Амурской области, Хабаровского края и Чукотского автономного округа. На основе предоставленных партнёрами экспозиционных материалов: микалентных копий

петроглифов, коллекции алтайских минералов и фрагментов костей амурских динозавров – в Галерее «Загорье» была оформлена выставка, состоящая из трёх разделов: наскальной живописи (петроглифов), минералов и палеонтологии.

Ключевыми партнёрами, предоставившими экспонаты для межрегиональной выставки, выступили Музей-заповедник «Томская Писаница», Барнаульский музей «Мир

камня» и Палеонтологический музей Института геологии и природопользования Дальневосточного отделения РАН. Другие партнёры проекта – Национальный музей имени А.В. Анохина, Красноярский краевой краеведческий музей, Хабаровский краевой музей им. Н.И. Гродекова и Музейно-выставочный центр «Наследие Чукотки» предоставили информационные материалы и фотографические изображения петроглифов Горного Алтая, Боярской Писаницы, Сикачи-Аляна и Пегтымельских петроглифов. Представим более подробную информацию о трёх ключевых партнёрах проекта:

- Томской Писанице, являющейся известной туристской дестинацией не только в Кузбассе и в Западной Сибири;

- Барнаульском музее «Мир камня», своей деятельностью активно продвигающем Горную Колывань – туристскую территорию Алтайского края;

- Палеонтологическом музее Института геологии и природопользования ДВО РАН, представляющем амурских динозавров, которые являются территориальным брендом Амурской области.

Музей-заповедник «Томская Писаница» известен далеко за пределами Сибири как музейный, научно-исследовательский и туристский центр с археологическими, этнографическими и природными экспозиционными комплексами. Музей был открыт в 1988 году возле обнаруженной на рубеже XVI-XVII веков скалы с рисунками древних людей, и с тех пор это живописное место на берегу реки Томи постоянно привлекает к себе внимание исследователей.

Памятник наскального искусства эпохи бронзы **Древнейшее святилище «Томская Писаница»** по праву считается достоянием и гордостью не только Сибири, но и всей России: старейшие наскальные рисунки имеют возраст более 4 тысяч лет. На массиве скалы можно насчитать около 300 изображений, выполненных в различных техниках: выбитые, процерченные

тончайшими линиями, шлифованные, нанесённые краской. Особенно много изображений лосей, которые в древности были объектами охоты, и поклонения – на рисунках фигуры этих животных широко шагают на длинных сухих ногах, как бы поднимаясь вверх по склону горы. Петроглифы отражают первобытный реализм, глубокое знание натуры животных древними художниками.

В настоящее время Музей-заповедник «Томская Писаница» – это современная, динамично развивающаяся туристская дестинация, успешно сочетающая в себе музейную специфику, научную и культурно-просветительскую деятельность. Это одно из любимых мест отдыха жителей Кемеровской области и гостей из соседних сибирских регионов, а также пункт протокольного посещения российских и иностранных делегаций, пребывающих в Кузбассе.



Рис. 2 – Экскурсия «Сибирские петроглифы» от «Томской Писаницы» на открытии межрегиональной выставки

Барнаульский музей «Мир камня» – частный минералогический музей в Алтайском крае, регионе, который много лет держит лидирующие позиции в туристской отрасли страны. Музей «Мир камня» более десяти лет занимается организацией познавательных экскурсионных туров в алтайскую Горную Колывань. С каждым годом в регионе растёт популярность разработанных директором музея Бергером Сергеем Иосифовичем авторских туров: «Колывань камнерезная», «За каменным цветком», «Алтай рудный и камнерезный», «По демидовским следам», «Золото

Курьи», «Край малиновых озёр и солёных берегов», «Озеро Колыванское» и др. Основное внимание сосредоточено на экологических краеведческих поездках с элементами научного и минералогического туризма.

Маршруты всех туров начинаются в Барнауле – административном центре Алтайского края. Программы туров разнообразны и насыщены и позволяют посетить не только уникальную рекреационную зону Горная Колывань, но и месторождения полезных ископаемых. В программе – посещение Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова, месторождения Ортитовая сопка на озере Колыванском, месторождения гора Змеиная и Екатерининской штольни, поиск самоцветов, посещение музея истории развития горно-рудного дела на Алтае им. А.Н. Демидова, г. Змеиногорска, музея истории камнерезного дела на Алтае в с. Колывань, посещение уникального Малинового озера. Туристы получают возможность найти образцы для своей коллекции, на практике узнать, как добывают и обрабатывают камень, а также прикоснуться к истории освоения недр Алтая. Все экскурсионные программы рассчитаны на широкую аудиторию и при необходимости могут быть адаптированы под цели конкретной группы. Музей «Мир камня» занимает достойное место в обширном списке интересных, активно посещаемых местными жителями и многочисленными гостями Алтайского края.



Рис. 3 – Алтайские минералы на выставке в Галерее «Загорье»

Палеонтологический музей Института геологии и природопользования Дальневосточного отделения РАН находится в г. Благовещенске Амурской области, входящей в состав Дальневосточного федерального округа и занимающей особое место на геополитической и туристической карте России. Регион имеет протяжённую границу с Китаем – 1243 км и сравнительно близкое расположение к Корее и Японии – странам Азиатско-Тихоокеанского региона. Административный центр Амурской области город Благовещенск, основанный в 1856 году, – единственный административный центр субъекта Российской Федерации, находящийся на государственной границе. Территория региона расположена преимущественно в бассейне реки Амур.

Развитие туризма в регионе до пандемии активно набирало обороты, и перед Амурской областью на ближайшие годы стояла стратегическая задача: используя высокий потенциал региона: уникальное геополитическое положение, историческое и культурное наследие, богатую природу – сделать туризм одной из ведущих отраслей экономики области.

В 2013 году был зарегистрирован туристический бренд «Амур». Логотип, состоящий из четырёх частей, отражает четыре главные достопримечательности региона: в красном окне рисунок символизирует близость с Китаем и города-близнецы по обе стороны Амура, в жёлтом изображена триумфальная арка как символ исторического и культурного наследия, в зелёном – динозавр, символизирующий палеонтологическое богатство региона, а рисунок в синем окне – символ космоса (рис. 4).



Рис. 4 – Туристический логотип Амурской области

Все символы, изображённые на туристическом логотипе, выступают ключевыми брендами Амурской области. Амурские динозавры, которые считаются самыми молодыми динозаврами на Земле (их возраст – 65 миллионов лет) являются одной из главных достопримечательностью региона.



Рис. 5 – Открытие межрегиональной выставки. Амурские динозавры

Благовещенский палеонтологический музей образован в 1997 году на базе уникального научного материала – крупнейший в России коллекции динозавров. Музейная экспозиция основана на истории открытия и изучения местонахождений динозавров Приамурья: в фондах музея – редкие фотографии, документы, рисунки и другие информационные материалы. Основой музейной экспозиции служат уникальные палеонтологические находки из местонахождений Амурской области. Ежегодно экспозиция музея пополняется новыми экспонатами. В летнее время посетители музея могут побывать на Благовещенском динозавровом местонахождении.

Палеонтологический музей Института геологии и природопользования ДВО РАН и Научно-просветительский центр «Музей Сибири и Дальнего Востока» связывает долгосрочное партнёрское сотрудничество в реализации совместных проектов. Практика двустороннего и многостороннего сотрудничества начала формироваться в 2015 году: благодаря

совместному продвижению бренда, в столичном регионе с амурскими динозаврами знакомы многие. Проведены совместные выставки и ряд просветительских проектов, в процессе реализации которых последовательно выполнялись задачи по продвижению амурских динозавров как одного из основных брендов Амурской области.

Особенности управления межрегиональной выставкой в сфере культуры и туризма

Во всём мире укрепляется тенденция осуществления общественно полезной деятельности посредством реализации разнообразных проектов. Межрегиональная выставка «Тайны древностей и наскальной живописи регионов Сибири и Дальнего Востока» – это социокультурный проект в области не только культуры но и туризма, и именно этот фактор определяет некоторые особенности управления проектом. Следует отметить, что данному проекту присущи все стандартные признаки проекта: уникальность результата, временный характер, целевой характер, ограниченность ресурсов (в частности времени, финансов, кадров), ряд проведённых взаимосвязанных и последовательных мероприятий – от идеи до результата и, конечно, управляемость процессов.

Управление социокультурным проектом – это последовательное управление процессами на всех этапах проектирования. Жизненный цикл и этапы данного межрегионального музейного проекта представлены следующим образом:

- начало проекта: июнь 2019 г. (идея, анализ ресурсов, оценка социальной значимости);
- организация и подготовка проекта: август-ноябрь 2019 г. (формирование концепции проекта, составление плана реализации, создание кроссфункциональной команды, приглашение партнёров, определение бюджета и источников финансирования);
- реализация проекта (непосредственно выставка): 16.11.2019 г. – 12.01.2020 г.

• окончание проекта: январь-февраль 2020 (размещение в информационных источниках пост-релизов о проекте, анализ упоминаний в СМИ и отзывов, анализ управленческих действий, составление отчётов).

Концепция S.M.A.R.T, принятая в области социокультурного проектирования, в том числе в сфере туризма, была соблюдена во всех пунктах измерения цели в данном проекте: конкретная измеримая, достижимая, реалистичная, ориентированная на результат, проект ограниченный во времени, своевременный и отслеживаемый в плане его реализации, обладающий оригинальными чертами, требующий координации усилий всех сторон

и разделённый на этапы. Результативность проекта обозначается измеряемыми критериями. Организаторами проекта была разработана уникальная модель в соответствии с имеющимися ресурсами, которая решает общественно важные, социально значимые проблемы.

Особенностью при выборе методов управления проектом стал интегрированный и выборочный подход к их использованию, который определялся спецификой социокультурных условий проектирования. Используемые в проекте методы (в той части, которая подошла к данному проекту) отражены в табл. 2.

Таблица 2 – Применимость методов управления проектами в отношении межрегиональной музейной выставки

<i>Метод управления</i>	<i>Анализ частичного использования</i>
SCRUM (адаптивный)	Метод был использован в данном межрегиональном музейном проекте в части следующего параметра: Scrum весьма требователен к команде проекта, которая должна быть небольшой и кроссфункциональной, что обязывает членов команды обладать несколькими компетенциями, необходимыми для реализации проекта. Важно, чтобы члены команды были «командными игроками», могли брать на себя ответственность и обладали высокой самоорганизацией.
Kanban	Метод был использован в межрегиональном музейном проекте в части: Kanban предполагает, что возможно на каком-либо этапе оставить задачу неоконченной при изменении приоритетов и возникновения более срочных задач. Kanban позволяет члену команды вести несколько задач одновременно. При правильном управлении Kanban приносит большую пользу команде проекта. Точный расчёт нагрузки на команду, правильная расстановка ограничений и концентрация на постоянном улучшении параметров – всё это позволяет Kanban серьёзно экономить ресурсы и укладывать в дедлайны и бюджет.
Six Sigma	Метод подходит в части: необходимо большое внимание уделять планированию для экономии ресурсов и повышения качества, а также снижения количества брака и проблем. В данном методе имеется нечто общее с Kanban, но у Six Sigma – меньше гибкости, более чёткие критерии с установленными этапами реализации задач: планированием, определением целей и тестированием качества. Процесс реализации проектов более структурирован, что даёт команде возможность следовать заранее выбранному плану. Six Sigma, как и Kanban, можно достаточно легко адаптировать к потребностям конкретной команды.
PRINCE2	Подходит только в части: PRINCE2 рекомендует адаптировать методологию под каждую конкретную организацию. В начале проекта PRINCE2 предлагает определить 3 основных аспекта проекта: бизнес-аспект, потребительский и ресурсный аспекты. PRINCE2 ориентирован на масштабные государственные проекты и крупные организации (выставка не является таковой).
Итеративный	Подходит при подготовке межрегионального музейного проекта в части: содержание проекта определяется на начальной стадии, но имеется возможность корректировки.
Инкрементный	Подходит в части: предполагается последовательное формирование проекта и наполнение деталями, результат производится путём выполнения ряда итераций, которые последовательно совершенствуют промежуточный результат в сторону планируемого до заключительной итерации

Как следует из табл. 2, в управлении межрегиональным проектом в области культуры и туризма – выставкой «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» были применены интегрированные, смешанные методы, то есть так или иначе, частично, использовались элементы каждого из описанных в таблице методов управления проектом. Методы в используемых в данном проекте частях, вероятнее всего, будут применены и в дальнейшем, при реализации аналогичных проектов, более того, используемые элементы методов управления для следующих проектов будут расширяться.

Основным инструментом реализации данного социокультурного проекта выступил SCRUM с основными его преимуществами перед традиционными инструментами (особо ценным в данном инструменте стала возможность внесения изменений, прозрачность, разгрузка менеджмента и др.) В управлении проектом был применён AGILE – современный подход в проектном управлении, который удобен, мобилен, а также актуальны и логичны многие ценности и принципы данного подхода.

Результатами реализации проекта стали интерес к заявленной теме межрегиональной музейной выставки «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока», активная посещаемость (более 1,7 тысяч посетителей), знакомство посетителей с территориальными брендами регионов Сибири и Дальнего Востока: динозаврами Амурской области, минералами Алтайского края и Республики Алтай, петроглифами Кузбасса, Хакасии, Чукотки, Красноярского края и Хабаровского края.

Важными результатами также стало достижение поставленных целей, расширение числа региональных партнёров, укрепление партнёрских отношений с действующими партнёрами и формирование планов на реализацию новых совместных проектов. В дан-

ном межрегиональном музейном проекте были достигнуты оба типа поставленных целей социокультурного и туристского проектирования:

- цель–результат: достигнуто уникальное сочетание продуктов, услуг и результатов;
- цель–направление: стремление к новому уникальному качественному состоянию, к новому уникальному состоянию отношений с партнёрскими организациями, новый эффект в развитии.

Благодаря межрегиональной музейной выставке «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока» в Галерее «Загорье» для москвичей – посетителей выставки, как потенциальных путешественников, сибирские и дальневосточные регионы, представленные в рамках социокультурного проекта, стали ближе, понятнее и привлекательнее.

Совершенствование системы управления межрегиональными музейными проектами

Межрегиональные проекты с участием музеев сибирских и дальневосточных регионов, как объектов показа, интегрированных в сферу туризма, выступают на площадках социокультурного пространства столицы эффективным инструментом продвижения туристского потенциала Сибири и Дальнего Востока, направленным на целевое донесение ценностного предложения туристских территорий, туристских дестинаций и территориальных брендов. Посредством данного инструментария, а также восприятия и впечатлений от представленного сибирского наследия, должно следовать, согласно Стратегии развития туризма в РФ до 2035 года, «осознание потребности и формирование устойчивого спроса на национальный туристский продукт».

Результаты и проблемы управления реализованным межрегиональным проектом – выставкой «Тайны древностей и наскальной живописи Сибири и Дальнего Востока», а также перспективы дальнейших проектов представлены в матрице SWOT-анализа (табл. 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ управления межрегиональными музейными проектами

Strengths (сильные стороны)	Opportunities (возможности)
<ul style="list-style-type: none"> - Опыт взаимодействия со структурами Правительства Москвы - Накопленный опыт управления всеми этапами подготовки и реализации межрегионального музейного проекта - Успешное партнёрское сотрудничество с региональными музеями - Опыт организации публичного открытия выставки - Организация информационного сопровождения проекта - Успешный опыт продвижения туристских территорий и туристских дестинаций регионов Сибири и Дальнего Востока - Содействие возрастанию роли музейных проектов для городской социокультурной среды г. Москвы 	<ul style="list-style-type: none"> - Перспективы расширения количества партнёров межрегиональных проектов - Расширение ресурсной базы для перспективных проектов - Возможность дальнейшего продвижения туристских территорий и туристских дестинаций Сибири и Дальнего Востока - Внедрение в процессе реализации проекта разных форматов музейной педагогики - Расширение количества участников в связи с использованием дистанционных форматов - Проведение в процессе подготовки выставки экспертного социологического исследования - Достижение синергетического эффекта от управленческих действий в процессе реализации проекта
Weaknesses (слабые стороны)	Threats (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченность финансовых возможностей для технологического оснащения выставки - Недостаточное информационное сопровождение в регионах-партнёрах данного проекта - В связи с удалённостью площадки выставки – сложность привлечения к участию в мероприятиях студентов из партнёрских вузов - Недостаточная оперативность при принятии управленческих решений в связи с необходимостью согласования с партнёрами 	<ul style="list-style-type: none"> - Непредсказуемость развития эпидемиологической ситуации ставит под угрозу проведение выставок в запланированные сроки - Недостаточные технологические возможности могут стать препятствием для привлечения на выставки поколений Y и Z - Нестабильное проектное финансирование - Бюрократические процедуры согласования и избыточная регламентация процессов, принятые в госструктурах, замедляют творческие процессы

В дальнейшем при управлении социокультурным проектированием, подготовке и реализации Научно-просветительским центром «Музей Сибири и Дальнего Востока» в г. Москве межрегиональных музейных проектов по тематике Сибири и Дальнего Востока целесообразны:

- в новых условиях проблемной эпидемиологической ситуации, а также в условиях дальнейшей стабилизации обстановки включение в программу онлайн-мероприятий и обеспечение дистанционного доступа к трансляции выставок, мастер-классов, научно-практических конференций в рамках социо-культурных проектов и других мероприятий;
- направление усилий на увеличение

количества региональных партнёров;

- расширение форматов представления туристских территорий, туристских дестинаций и территориальных брендов регионов Сибири и Дальнего Востока, принимающих участие в проектах;
- выстраивание управления социокультурными проектами с учётом современной теории поколений;
- использование эффективного инструмента управления проектом – анализа сегментирования аудитории;
- внедрение современных технологий;
- развитие цифровизации инструментов продвижения;
- активное использование социальных медиаплощадок;

- более эффективное информационное сопровождение в регионах, участвующих;
- проведение на площадке выставок маркетинговых и социологических исследований (по темам – туристского опыта и спроса, узнаваемости брендов, отношения к туристским территориям и др.);
- развитие других направлений.

В ноябре 2021 г. в Московском доме национальностей Правительства Москвы в рамках Международного проекта «Сибирь и Дальний Восток – территория науки, культуры и туризма» запланировано проведение Межрегиональной выставки «Петроглифы и минералы Сибири и Дальнего Востока». В процессе подготовки и реализации предстоящего социокультурного проекта, участниками которого станут не только музеи большинства регионов Сибири и Дальнего Востока, но и высшие учебные заведения, научные учреждения Сибирского и Дальневосточного отделений Российской академии наук, правительственные и общественные организации, необходимо эффективное управление с учётом существующих проблем. В рамках данной межрегиональной выставки, приуроченной ко Дню Сибири, который ежегодно отмечается 8 ноября, состоится ряд мероприятий с участием широкого круга организаций – научно-практическая

конференция, экспертный круглый стол, социологический опрос, экспертный опрос, мастер-классы, которым также необходимо грамотное управление.

Согласно Стратегии развития туризма до 2035 года, «основой эффективной реализации мер по продвижению туристского продукта станет тесное взаимодействие региональных и федеральных органов власти, заинтересованных в развитии туризма в Российской Федерации, через создание площадки для открытого диалога, регулярность и системность взаимодействия, совместное планирование, активное продвижение туристского продукта Российской Федерации и продвижение туристского продукта отдельных туристских территорий»¹.

Совершенствование системы управления социокультурными проектами позволит предстоящей и последующим выставкам с участием регионов Сибири и Дальнего Востока достойно выступать на площадках Москвы в качестве научно-просветительских аттракций для представителей разных поколений и возрастных категорий, представляя туристские территории, туристские дестинации и территориальные бренды сибирских и дальневосточных регионов и содействуя закономерному повышению интереса к внутреннему туризму.

Список источников

1. **Андриенко О.А.** Особенности управления предприятием в сфере культуры на современном этапе // Актуальные вопросы экономики и управления. 2019. С. 3-8.
2. **Гладких А.М.** Управление качеством при реализации социокультурного проекта // Теория и практика модернизации научной деятельности: сборник статей. 2019. С. 56-62.
3. **Жирова М.Б.** Современные методы управления культурно-досуговой сферой: региональный опыт // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2012. №2. С. 268-272.
4. **Житова Д.Е.** Роль soft skills в менеджменте социокультурных проектов // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. 2020. С. 127-131.
5. **Загорская Л.М., Назаркина В.А.** Роль проектно-ориентированного подхода в инновационном развитии организации культурно-досуговой сферы // Российское предпринимательство. 2017. Т.18. №21. С. 3261-3274.
6. **Лосева О.С.** Особенности проектной деятельности в социально-культурной сфере // Научная сессия ГУАП: гуманитарные науки. 2020. С. 68-70.
7. **Мельникова Н.А., Васильева Э.В.** Управление социокультурными проектами в

¹ Стратегия развития туризма до 2035 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 30.11.2020).

- современном университете // Человек и культура. 2017. №2. С. 41-48.
8. **Стебляк В.В.** Специфика социокультурного проектирования в современной России // Культура и цивилизация. 2018. Т.8. №6А. С. 119-126.
 9. **Стенина Т.Л.** Социокультурное проектирование: метод. указ. Ульяновск: УлГТУ, 2009.
 10. **Чернега А.А.** Социокультурное проектирование на малых территориях: новый промысел, ресурс развития или реакция на вызовы времени? // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: Сб. докл. VI Всеросс. социологич. конгресса (Тюмень, 14-16.10.2020) / Отв. ред. В.А. Мансуров. М.: РОС; ФНИСЦ РАН, 2020. С. 380-390.
 11. **Ярошенко Н.Н.** Развивающая среда и социально-культурная деятельность: контекст сущностного единения педагогики и культуры // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2013. Т. 195. С. 41-46.

References

1. **Andrienko, O. A.** (2019). Osobennosti upravleniya predpriyatiem v sfere kul'tury na sovremennom etape [The features of enterprise management in the field of culture at the present stage]. *Aktual'nye voprosy ekonomiki i upravleniya [Relevant issues of economics and management]*, 3-8. (In Russ.).
2. **Gladkikh, A. M.** (2019). Upravlenie kachestvom pri realizacii sociokul'turnogo proekta [Quality management in the implementation of a socio-cultural project]. *Teoriya i praktika modernizacii nauchnoj deyatel'nosti [Theory and practice of modernization of scientific activity]*: collection of articles, 56-62. (In Russ.).
3. **Zhirova, M. B.** (2012). Teoriya i praktika modernizacii nauchnoj deyatel'nosti [The modern methods of cultural and leisure sphere management: regional experience]. *Uchenye zapiski Rossijskogo gosudarstvennogo social'nogo universiteta [Scientific notes of the Russian State Social University]*, 2, 268-272. (In Russ.).
4. **Zhitova, D. E.** (2020). Rol' soft skills v menedzhmente sociokul'turnyh projektov. [The role of soft skills in the management of socio-cultural projects]. *Effektivnoe upravlenie ekonomikoj: problemy i perspektivy [Effective economic management: problems and prospects]*, 127-131. (In Russ.).
5. **Zagorskaya, L. M., & Nazarkina, V. A.** (2017). Rol' projektno-orientirovannogo podhoda v innovacionnom razvitii organizacii kul'turno-dosugovoj sfery. [Role of project-oriented approach in the innovative development of cultural and leisure spheres]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo [The Russian Journal of Entrepreneurship]*, 18(21), 3261-3274. (In Russ.).
6. **Loseva O. S.** (2020). Osobennosti projektnoj deyatel'nosti v social'no-kul'turnoj sfere [Peculiarities of design activity in social and cultural sphere]. *Nauchnaya sessiya GUAP: gumanitarnye nauki [Scientific session of SUAI: humanities]*, 68-70. (In Russ.).
7. **Mel'nikova, N. A., & Vasil'eva, E. V.** (2017). Upravlenie sociokul'turnymi projektami v sovremennom universitete [Sociocultural project management in modern university]. *Chelovek i kul'tura [Human and Culture]*, 41-48. (In Russ.).
8. **Steblyak, V. V.** (2018). Specifika sociokul'turnogo proektirovaniya v sovremennoj Rossii [The specific features of socio-cultural design in modern Russia]. *Kul'tura i civilizaciya [Culture and Civilization]*, 8(6A), 119-126. (In Russ.).
9. **Stenina, T. L.** (2009). *Kul'tura i civilizaciya [Sociocultural projecting]: methodological guidelines.* Ulyanovsk: UISTU. (In Russ.).
10. **Chernega, A. A.** (2020). Sociokul'turnoe proektirovanie na malyh territoriyah: novyj promysel, resurs razvitiya ili reakciya na vyzovy vremeni? [Socio-cultural projecting in small areas: a new industry, a resource for development, or a response to the challenges of the time?]. *Sociologiya i obshchestvo: tradicii i innovacii v social'nom razvitii regionov [Sociology and society: traditions and innovations in the social development of regions]*, 380-390. (In Russ.).
11. **Yaroshenko, N. N.** (2013). Razvivayushchaya sreda i social'no-kul'turnaya deyatel'nost': kontekst sushchnostnogo edineniya pedagogiki i kul'tury [Developing environment and socio-cultural activities: the context of the essential unity of pedagogy and culture]. *Trudy Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury [Proceedings of the St. Petersburg State Institute of Culture]*, 41-46. (In Russ.).