

**Т.П. Ларионова**

**УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА  
(НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА  
«КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ ТАТАРСТАНА:  
ОСТРОВ-ГРАД СВИЯЖСК И ДРЕВНИЙ БОЛГАР»)**

Реализация проекта представляет собой одну из управленческих технологий, позволяющих наиболее эффективно осуществлять преобразования в социальной сфере. Жизненный цикл социального проекта теоретически наиболее глубоко изучен на этапах, предшествующих его непосредственному внедрению. В предлагаемой статье рассмотрены актуальные проблемы реализации социально-культурного проекта в современных условиях.

**Ключевые слова.** Культурное наследие, социальный проект, этапы жизненного цикла социального проекта, этап реализации социально-культурного проекта.

Realization of projects represents one of the administrative technologies allowing most effectively to carry out transformation in social sphere. Life cycle of the social project is theoretically most deeply studied at the stages previous its direct introduction. In offered article actual problems of realisation of the welfare project in modern conditions are considered.

**Key words.** Cultural heritage, the social project, stages of life cycle of the social project, a stage of realization of the welfare project.

Российская общественность находится в состоянии подготовки к двум событиям мирового значения — XXVII Всемирной летней универсиаде, проводимой в 2013 г. в Казани (решение о проведении универсиады в Казани было принято Международной федерацией студенческого спорта (FISU) 31 мая 2008 г.) (далее — Универсиада), и XXII зимним Олимпийским играм 2014 г. в Сочи (решение о проведении Олимпийских игр в Сочи принято на 119-й сессии МОК 4 июля 2007 г.). В этой связи в настоящее время реализуется большое число разнообразных проектов, направленных на создание среды комфортной для участников и гостей Универсиады и Олимпиады, востребованной и удобной для жителей регионов-хозяев. Среди реализуемых проектов заметная роль принадлежит проектам социально-культурного назначения.

---

*Ларионова Татьяна Петровна* — кандидат социологических наук, доцент кафедры социальной работы, педагогики и психологии ФГБОУ ВПО «Казанский научно-исследовательский технологический университет», e-mail: tatyana.larionova@tatar.ru

Целью настоящей статьи является определение актуальных управленческих действий, необходимых для успешной реализации социокультурного проекта. В качестве эмпирического материала нами рассмотрен проект «Культурное наследие Татарстана: остров-град Свияжск и древний Болгар».

Социальное проектирование представляет одну из технологий управления социальными процессами, которой посвящено значительное число отечественных исследований<sup>1</sup>, обособленное проблемное поле имеет и социально-культурное проектирование<sup>2</sup>. Типология социальных проектов, включающая выделение проектов по характеру проектируемых изменений (*инновационные и поддерживающие*), по направлениям деятельности (*образовательные, научно-технические, культурные*), по особенностям финансирования (*смешанное, инвестиционное, спонсорское, кредитное, бюджетное, благотворительное*), по их масштабам (*микроекты, малые проекты, мегапроекты*), срокам реализации (*краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные*), предложена В.А. Луковым<sup>3</sup>. Исследователи подчеркивают, что, «гармонично совмещая сугубо нормативный и диагностический аспекты, проектирование, во-первых, разрабатывает модель “должного” в соответствии с наличными ресурсами; во-вторых, соотносит проблему с общим образом ее решения, допуская альтернативные пути и средства достижения цели; в-третьих, задает более обоснованные временные рамки решения проблемы, обусловленные характеристиками проблемной ситуации»<sup>4</sup>. «Объектом социокультурного проектирования, — по заключению В.И. Курбатова и О.В. Курбатовой, авторов одной из значительных работ в области социального проектирования, — является сложное образование, включающее в себя накладывающиеся друг на друга две подсистемы: социум и культуру... Проект в таком случае является *средством* сохранения или воссоздания социальных явлений и культурных феноменов, соответствующих (как количественно, так и качественно, содержательно) сложившимся нормам»<sup>5</sup>. «Смыслом социокультурного проектирования является... активизация совместной деятельности людей по поддержанию культурной среды в пригодном для жизни состоянии, ее конструктивному изменению собственными усилиями»<sup>6</sup>. Рассматривая специфику и технологию разработки регио-

---

<sup>1</sup> См.: *Воржецов А.Г., Гатина Л.И., Мязгов Ю.Г.* Социальное проектирование. Казань, 2007; *Курбатов В.И., Курбатова О.В.* Социальное проектирование. Ростов н/Д, 2000; *Луков В.А.* Социальное проектирование. М., 2006.

<sup>2</sup> См.: *Дридзе Т.М., Орлова Э.А.* Основы социально-культурного проектирования. М., 1995; *Марков А.П., Бирженюк Г.М.* Основы социокультурного проектирования. СПб., 1997; *Красильников Ю.Д.* Методика социально-культурного проектирования: Курс лекций. М., 2002; *Зуев С.* Социально-культурное проектирование. Ижевск, 2003; *Стенина Т.Л.* Социокультурное проектирование. Ульяновск, 2009. См.:

<sup>3</sup> См.: *Луков В.А.* Указ. соч. С. 49–92.

<sup>4</sup> *Курбатов В.И., Курбатова О.В.* Указ. соч. С. 85.

<sup>5</sup> Там же. С. 86.

<sup>6</sup> *Стенина Т.Л.* Указ. соч. С. 7.

нальных культурных программ, составной частью которых, как правило, являются социокультурные проекты, А.П. Марков и Г.М. Бирженюк в работе, написанной ими во второй половине 90-х гг. XX в., выделяют ряд этапов: первый этап — *диагностический*, второй — *нормативно-прогнозный*, третий — *концептуальный*, четвертый — *проектно-планирующий*, пятый — *исполнительско-внедренческий* (начинается с заключения договоров между заказчиком и конкретными исполнителями, завершается подведением реальных итогов по отдельным договорам), шестой этап — *контрольно-коррекционный* (обобщаются и анализируются промежуточные результаты исполнения отдельных узлов и программы в целом, осуществляются корректирующие действия)<sup>7</sup>. Таким образом, пятый и шестой этапы представляют собой внедренческую часть, период непосредственной реализации программы. Эти же этапы, по мнению авторов, характерны для проектов. В.А. Луков вводит обобщенное понятие «жизненный цикл проекта» как «промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации» и применительно к социальным проектам выделяет девять этапов (*разработка концепции проекта, оценка жизнеспособности проекта, планирование проекта, составление бюджета, защита проекта, предварительный контроль, этап реализации проекта, коррекция проекта по итогам мониторинга, завершение работ и ликвидация проекта*)<sup>8</sup>. Луков подчеркивает, что значительная часть работы проводится до фазы реализации проекта, а формой отчетности по ней являются тексты. Как показало наше изучение отечественной литературы по социальному проектированию, основательно разработаны разделы, связанные с созданием текстов и посвященные этапам, предвещающим внедрение проекта. Управленческие действия в период непосредственной реализации проекта, в том числе социокультурного, в литературе, оказавшейся доступной в ходе нашего исследования, раскрыты недостаточно.

По нашему мнению, теоретическую основу управления проектом в период непосредственной реализации могут составить подходы, принятые в социологии управления. Например, функциональный подход к управлению проектами включает девять разделов: управление координацией, целями, временем, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками, поставками<sup>9</sup>. По сути, названные разделы представляют собой структуру управления проектом на этапе внедрения.

В соответствии с Законом Республики Татарстан «О культуре» республика «создает условия для возрождения и развития сложившихся на территории республики исторических традиций, народного творчества, фольклора, праздников, традиционных промыслов, ремесел,

---

<sup>7</sup> См.: Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования. URL: <http://para.by/referat-html/3465-2401064-kl.htm>

<sup>8</sup> См.: Луков В.А. Указ соч. С. 93–94.

<sup>9</sup> См.: Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М., 2008. С. 898.

архитектурных форм национального градостроения, декоративно-прикладного искусства»<sup>10</sup>. Республика Татарстан обладает уникальными объектами культурного наследия, которые воплощают сохранившиеся до наших дней традиции народов, проживающих на территории республики: в 2000 г. в список Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО был включен историко-культурный комплекс Казанского кремля, для включения в список номинированы Болгарский государственный историко-архитектурный музей-заповедник и Свияжский историко-архитектурный и природно-ландшафтный комплекс<sup>11</sup>. Необходимость подготовки к проведению Универсиады в 2013 г. в Казани способствовала рождению идеи проекта «Культурное наследие Татарстана: остров-град Свияжск и древний Болгар» в русле государственной политики сохранения памятников истории и культуры, осуществляемой в регионе Министерством культуры Республики Татарстан. Наряду с другими атрибутами, присущими проектному управлению, организационную структуру проекта составили созданный в 2010 г. в соответствии с полномочиями Президента Республики Татарстан<sup>12</sup> Указом Президента Республики Татарстан Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан<sup>13</sup>, Попечительский совет Республиканского Фонда<sup>14</sup>, Межведомственный научно-методический экспертный совет Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан<sup>15</sup>. Утвержден состав ревизионной комиссии

---

<sup>10</sup> О культуре. Закон Республики Татарстан от 3.07.1998 г. № 1705 (с изменениями от 20.12.2000 г., 14.12.2006 г., 9.11.2007 г., 27.07.2009 г., 15.03.2011 г.). URL: <http://www.garant.ru>

<sup>11</sup> Культурное наследие. URL: <http://www.tatarradiosi.ru/kultura/nasledie.aspx>

<sup>12</sup> Об объектах культурного наследия в Республике Татарстан. Закон Республики Татарстан от 01.04.2005 г. № 60-ЗРТ (с изменениями от 29.12.2005 г., 11.01., 31.12.2007 г.). URL: <http://www.garant.ru>

<sup>13</sup> О создании Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Указ Президента Республики Татарстан от 17.02.2010 г. УП-71; Об утверждении Устава некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 04.03.2010 г. № 70; Об исполнительном директоре некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 10.03.2010 г. № 74; О размещении Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Распоряжение Президента Республики Татарстан от 30.06.2010 г. № 216. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>14</sup> О Попечительском совете некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 03.06.2010 г. № 176. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>15</sup> Положение об Экспертном совете Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Состав Экспертного совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Утвержден Председателем Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан М.Ш. Шаймиевым 23.11.2010 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

и аудиторской организации для проверки финансовой деятельности фонда<sup>16</sup>, принято Положение о поощрениях некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан»<sup>17</sup>. Во исполнение Федерального закона «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»<sup>18</sup>, Закона Республики Татарстан «Об объектах культурного наследия в Республике Татарстан»<sup>19</sup> Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан был утвержден проект «Культурное наследие Татарстана: остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг.<sup>20</sup>. В течение первой фазы реализации проекта (2010) произведена регистрация фонда, определена организационная структура, сформирован штат; подготовлена документация, необходимая для предоставления фонду субсидий из федерального и республиканского бюджетов; определены объекты для первоочередного восстановления, нового строительства, создания инфраструктуры и прокладке инженерных сетей; привлечены благотворители в лице крупных промышленных и сельскохозяйственных предприятий для ремонтно-строительных работ и строительства новых объектов; организовано поступление благотворительных денежных пожертвований на расчетный счет фонда<sup>21</sup>; создана комиссия, произведен выбор подрядных организаций для проведения работ и организована подготовка проектно-сметной документации выполнения ремонтно-строительных работ на объектах; организованы работы по археологи-

---

<sup>16</sup> Об утверждении состава ревизионной комиссии Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и аудиторской организации. Решение совместного заседания Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности от 19.06.2010 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

<sup>17</sup> Положение о поощрениях некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры» // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

<sup>18</sup> Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации. Федеральный закон от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ (с изменениями от 27.02.2003 г., 03.06, 31.12.2005 г., 18, 29.12.2006 г., 26.06, 18.10, 08.11.2007 г., 13.05, 14, 23.07.2008 г., 17.12.2009 г., 18.10, 30.11, 13.12.2010 г.). URL: <http://www.garant.ru>

<sup>19</sup> Об объектах культурного наследия в Республике Татарстан. Закон Республики Татарстан от 01.04.2005 г. № 60-ЗРТ (с изменениями от 29.12.2005 г., 11.01, 31.12.2007 г.). URL: <http://www.garant.ru>

<sup>20</sup> Об утверждении проекта «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 годы. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>21</sup> О комплексном проекте «Культурное наследие Татарстана: остров-град Свияжск и древний город Болгар» на 2010–2013 гг. Решение совместного заседания Попечительского совета Республиканского фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности от 19.06.2010 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

ческим исследованиям объектов. Об этом шла речь на многочисленных презентациях фонда и проекта в целом<sup>22</sup>. То есть, рассматривая названные действия, реализованные в 2010 г. в качестве первой фазы проекта, с позиции управления можно заключить, что имели место *четыре из пяти обязательных групп процессов управления проектами*: процессы инициации, планирования, исполнения, управления. *Процесс завершения* проекта, представляющий собой итог управления, находится в некоторой хронологической перспективе<sup>23</sup>.

В соответствии с типологией проектов, предложенной В.А. Луковым, по характеру проектируемых изменений рассматриваемый проект, по нашему мнению, является *инновационным*, так как его основная цель состоит не только в обеспечении сохранности, но и в эффективном использовании «уникальных достопримечательностей России: острова-града Свияжск и древнего Болгара, их духовного, социально-экономического и культурного возрождения»<sup>24</sup>. По направлению деятельности проект следует отнести к *социокультурным*, поскольку он тесно вплетен в ткань социальной жизни региона, «определяет содержание и основные пути изучения, сохранения, рационального использования и популяризации для настоящего и будущего поколений уникального культурного наследия острова-града Свияжск и древнего Болгара, дальнейшего развития культурной, научно-просветительской, паломнической и туристской функций, создания условий для полноценного проживания, труда и отдыха в исторических поселениях и наряду с соответствующими федеральными, региональными (республиканскими) и ведомственными программами направлен на реализацию конституционного права каждого на доступ к культурным ценностям, прав народов на сохранение и развитие своей культурно-национальной

---

<sup>22</sup> 20.03.2010 г. для руководителей республиканских министерств и ведомств, глав администраций муниципальных городов и районов, руководителей промышленных и сельскохозяйственных предприятий с участием Президента Республики Татарстан М.Ш. Шаймиева, Председателя Государственного совета Республики Татарстан Ф.Х. Мухаметшина, Премьер-Министра Республики Татарстан Р.Н. Минниханова; с мая по сентябрь 2010 г. для населения всех муниципальных районов республики; 25.06.2010 г. для участников IV конгресса региональных и национальных СМИ с участием первого Президента Республики Татарстан, Государственного Советника Республики Татарстан Председателя Республиканского Фонда возрождения памятников истории культуры Республики Татарстан М.Ш. Шаймиева; 13.11.2010 г. для участников VII Республиканского слета студенческих отрядов; 03.12.2010 г. для ведущих журналистов федеральных СМИ с участием Первого Президента Республики Татарстан, Государственного Советника Республики Татарстан, Председателя Республиканского Фонда возрождения памятников истории культуры Республики Татарстан М.Ш. Шаймиева. Во всех презентациях принимала участие исполнительный директор Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан Т.П. Ларионова.

<sup>23</sup> См.: Кравченко А.И., Тюрина И.О. Указ.соч. С. 898–899; Мазур И.И. Управление проектами. М., 2010. С. 510–924.

<sup>24</sup> Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018. URL: <http://www.garant.ru>

самобытности, защиту и сохранение источников информации о рождении и развитии культуры как основы идентификации и духовно-нравственного единства общества»<sup>25</sup>. Типы проектов по особенностям финансирования, по Лукову, разнообразны. В нашем случае мы имеем дело со *смешанным финансированием*. Источниками финансирования проекта в соответствии с его паспортом являются средства федерального бюджета и бюджета Республики Татарстан, средства бюджетов Зеленодольского и Спасского муниципальных районов; средства некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан»; средства некоммерческой организации «Государственный жилищный фонд» при Президенте Республики Татарстан; средства Фонда газификации Республики Татарстан; средства собственников объектов культурного наследия, находящихся в частной собственности; добровольные пожертвования юридических и физических лиц, средства инвесторов<sup>26</sup>. Документы текущего архива Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан, постановления Правительства Республики Татарстан и постановления Правительства Российской Федерации свидетельствуют о том, что в 2010 г. на цели проекта из республиканского бюджета была предоставлена субсидия в размере 400 млн руб.<sup>27</sup>, субсидия из федерального бюджета в целях софинансирования мероприятий по реализации комплексного проекта «Культурное наследие: остров-град Свияжск и древний Болгар» составила также 400 млн руб. Кроме того, на расчетные счета «Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан» на цели проекта поступили денежные средства в качестве благотворительных взносов от 4319 юридических и 3930 физических лиц, объем которых по состоянию на 31 декабря 2010 г. составил 699,3 млн руб.<sup>28</sup> Наряду с приведенными были использованы средства и из других источников финансирования, названных ранее. Внесение материальных или денежных ресурсов на цели проекта в форме инвестирования в 2010 г. не применялось. В целом объем средств, направленных в 2010 г. на ремонтно-строительные и восстано-

---

<sup>25</sup> Там же.

<sup>26</sup> Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>27</sup> Порядок предоставления в 2010 г. из бюджета Республики Татарстан субсидий некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Утвержден Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 15.03.2010 г. № 136. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>28</sup> Отчет о работе Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан с февраля по декабрь 2010 г. Утвержден Председателем Попечительского совета М.Ш. Шаймиевым 26.03.2011 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

вительные работы по проекту, составил 1157,6 млн руб.<sup>29</sup> Рассматривая типы проектов по масштабам (микропроекты, малые проекты и мегапроекты), В.А. Луков осуществляет оценку масштаба, основываясь на числе субъектов, которые могут воспользоваться результатами проекта; суммарном времени, нужном для реализации проекта; необходимым объеме финансовых и материальных ресурсов; сложности проекта по структуре, отчетности и т.д.; длительности и территориальной величине проекта. На наш взгляд, трехступенчатая градация проектов по масштабам недостаточна. Мы предлагаем, поддерживая лексику Лукова, ввести в научный оборот понятие «медиапроекты», понимая под ним проекты среднего масштаба. К числу медиапроектов мы считаем возможным отнести и исследуемый нами проект. Выделяя типы проектов по срокам реализации, В.А. Луков предлагает проекты, требующие для выполнения 1–2 года, назвать краткосрочными, 3–5 лет – среднесрочными, 10–15 лет – долгосрочными. Используя названную градацию, исследуемый проект можно отнести к числу *среднесрочных* проектов. Таким образом, в соответствии с типологией социальных проектов, предложенной Луковым, изучаемый проект можно характеризовать следующим образом: инновационный (*по характеру проектных изменений*), социокультурный (*по направлению деятельности*), смешанный (*по типу финансирования*), медиапроект (*по масштабу*), среднесрочный (*по сроку реализации*).

В связи с тем что более 60% средств, направленных на реализацию проекта Республиканским Фондом возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан в 2010 г., как следует из отчета фонда, составили взносы благотворителей, остановимся подробнее на этом источнике формирования средств фонда, представляющем собой одно из направлений смешанного финансирования. С целью пропаганды фондом были проведены презентации проекта во всех районах Республики Татарстан и за ее пределами (Москва, Санкт-Петербург); организована SMS-акция; направлены письма-обращения руководителя Фонда, Государственного Советника Республики Татарстан М.Ш. Шаймиева к руководителям крупных хозяйствующих субъектов и коммерческих структур с предложением осуществить финансовую поддержку проекта; издана печатная продукция, имеющая пропагандистские и рекламные цели (книги, буклеты, календари и т.д.). С благотворителями, которые вносят крупный вклад и участвуют в реализации проекта в виде обязательства по восстановлению или строительству объектов «под ключ», фондом заключены индивидуальные договора. Особый интерес представляет собой многотомное издание Книги благотво-

---

<sup>29</sup> Отчет о работе Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан с февраля по декабрь 2010 г. Утвержден Председателем Попечительского совета М.Ш. Шаймиевым 26.03.2011 г. URL: Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

рителей, первый том которой был издан в 2010 г. В ней опубликованы наименования организаций и предприятий всех форм собственности, имена граждан, чьи взносы составили первые пять тысяч персонализированных участников проекта. Каждому из тех, кто занесен в Книгу благотворителей, направляется благодарственное письмо, в тексте которого указывается порядковый номер тома и страница, где находится имя данного благотворителя.

По итогам работы над проектом в первой фазе (2010) были намечены основные направления реализации его в 2011 г. (организация поступления на расчетный счет фонда благотворительных пожертвований и размещение их в приносящие доход финансовые активы; продолжение ремонтно-строительных работ на объектах; проведение работ по реставрации настенной живописи на объектах острова Свяжск; строительство защитных сооружений над историческими объектами г. Болгар и продолжение работ по археологическим исследованиям, в том числе проведение сплошного обследования территории Болгарского городища неразрушающими методами (гео-, авиакосмические и магнитные разведки) с созданием модели виртуального города; проведение работ по реставрации и консервации музейных предметов и коллекций Болгарского государственного историко-архитектурного музея-заповедника; оказание содействия в проведении работ по приспособлению восстановленных объектов под нужды Свяжского и Болгарского музеев-заповедников; популяризация фонда и проекта (проведение презентаций, встреч, выставок, освещение деятельности фонда и хода реализации проекта в СМИ); издание научной, научно-популярной и информационно-справочной литературы, выпуск фильмов, дисков; оказание содействия в увеличении туристического потока в Болгар и Свяжск; подготовка ежеквартальных и годового отчетов, годового бухгалтерского баланса, различной информации, связанных с деятельностью фонда). Исходя из того, что Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан<sup>30</sup> на основании совместного решения Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности длительность реализации проекта определена в четыре года (2010–2013)<sup>31</sup>, около 50% мероприятий, запланированных на 2011 г.

---

<sup>30</sup> Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие – остров-град Свяжск и древний Болгар» на 2010–2013 г. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018.

<sup>31</sup> О комплексном проекте «Культурное наследие – остров-град Свяжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг.». Решение совместного заседания Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности от 19.06.2010 г. // Текущий архив Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

и одобренных Попечительским советом Фонда, являются новыми, представляя собой *процесс инициации* (принятия решения о начале подпроекта). Свидетельством тому является, например, Постановление Кабинета министров Республики Татарстан о внесении изменений в проект (в частности, речь идет о строительстве в Болгаре Дома лекаря и ремесленных мастерских в целях воссоздания ремесленных процессов древних болгар)<sup>32</sup>. Таким образом, и вторая фаза (второй год) реализации рассматриваемого социокультурного проекта будет состоять из четырех групп процессов, характеризующих классическое управление проектами.

Представляется интересным поиск ответа на вопросы о том, какая группа процессов управления проектом доминирует по мере продвижения проекта к завершению и каковы изменения в их содержании. По нашим наблюдениям, *процесс инициации* утрачивает мероприятия, относящиеся к проекту в целом, но все более насыщается локальными подпроектами, появление которых обусловлено логикой выполнения базового проекта. *Процесс планирования*, осуществляемый «для определения рабочих схем достижения целей проекта»<sup>33</sup>, в исследуемом нами случае остается неизменно актуальным, видоизменяясь лишь в зависимости от конкретного материала. Роль *процесса исполнения*, трактуемого как «координация людей и других ресурсов во время выполнения проекта»<sup>34</sup>, по нашему мнению, имеет объективные основания для роста, поскольку как при позитивных, так и при негативных оценках хода реализации проекта координация направлена на поиск ресурсов, их эффективное применение во имя достижения цели. *Процессы управления*, понимаемые в социологии управления как «наблюдение и измерение результатов выполнения проекта и внесение необходимых корректив»<sup>35</sup>, имеют все условия для роста их значения, так как каждый шаг по пути к завершению проекта для обеспечения его успешности должен сопровождаться мерами контроля и коррекции. *Процесс завершения* в ходе реализации изучаемого среднесрочного проекта может обнаружить себя уже в течение первого года реализации в виде завершенных фаз или подпроектов. При этом простая арифметическая прогрессия, соотношенная с *процессами планирования*, позволяет

---

<sup>32</sup> О внесении изменений в комплексный проект «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг., утвержденный Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018; Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010–2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 01.04.2011 г. № 247. URL: <http://www.garant.ru>

<sup>33</sup> Кравченко А.И., Тюрин И.О. Указ. соч. С. 898.

<sup>34</sup> Там же.

<sup>35</sup> Там же. С. 899.

судить об успешности выполнения проекта. Таким образом, в течение жизненного цикла проекта неизменно актуальными остаются все процессы: *инициации, планирования, исполнения, управления и завершения*. Процессы инициации и завершения в ходе реализации средне- и долгосрочных проектов могут быть подвергнуты значительной корректировке.

Проведенный нами анализ эмпирического материала вынуждает нас не согласиться в полной мере с приведенными ранее суждениями авторов о том, что *коррекция проекта по итогам мониторинга* представляет собой самостоятельный этап исполнения проекта. По нашему мнению, выделение этого этапа в качестве самостоятельного допустимо лишь в случае реализации краткосрочных проектов. Текущий мониторинг, выполняемый на этапе реализации различными методами социологического исследования, представляет собой важнейшее условие успешного продвижения средне- и долгосрочных проектов.

Проведенные нами систематизация и анализ эмпирического материала, характеризующего первую фазу этапа реализации проекта «Культурное наследие — остров-град Свияжск и древний Болгар», изучение литературы, посвященной социокультурному проектированию, позволяют составить абстрагированную таблицу для сравнения действий, которые уже обозначены в литературе, и тех шагов, которые, по мнению автора, являются обязательными при осуществлении малого среднесрочного проекта в социокультурной сфере. Предлагаемая таблица в части, сформулированной автором статьи, основана на наблюдениях и выводах, сложившихся за первый год реализации исполнительско-внедренческого этапа проекта, и не претендует на незыблемость отраженных в ней позиций. Смысл создания таблицы, по замыслу автора, состоит в том, чтобы раскрыть вариативность и многофакторность действий, возможных и необходимых для успешного продвижения проекта.

Таким образом, актуальными действиями в *текущей фазе* (2011) этапа внедрения исследуемого нами проекта с позиций *функционального подхода* к управлению проектами, по нашему мнению, следует считать: 1) четкое обозначение круга реализуемых подпроектов и ответственных за их исполнение (*управление координацией*); 2) контроль за соблюдением длительности исполнения подпроекта (*управление временем*); 3) обеспечение оптимальной стоимости работ по подпроектам (*управление стоимостью*); 4) обеспечение высокого качества работ по подпроектам (*управление качеством*); 5) расширение креативных форм привлечения кадровых ресурсов (*управление человеческими ресурсами*); 6) реклама и пропаганда проекта (*управление коммуникациями*).

### Структура действий на исполнительско-внедренческом этапе реализации социокультурного проекта

Исполнительско-внедренческий этап (по А.П. Маркову, Г.М. Бирженюк) <sup>36</sup>	Исполнительско-внедренческий этап (по Т.П. Ларионовой)	
Содержание деятельности	Содержание деятельности	«Выход» этапа
Заключение договоров на реализацию локальных программ	Заключение договоров на реализацию локальных подпрограмм	Закрепление исполнителей локальных подпрограмм и заключение договоров на их реализацию
Реализация территориальной программы	Координация финансового обеспечения локальных подпрограмм из бюджетных (разного уровня) и внебюджетных (в том числе благотворительных) источников	Обеспечение финансовой устойчивости локальных подпрограмм
Кадровое, правовое, материально-техническое, организационно-финансовое обеспечение локальных программ	Координация материально-технического обеспечения локальных подпрограмм	Обеспечение бесперебойного материально-технического снабжения потребностей локальных подпрограмм
	Кадровое обеспечение: формирование штатной численности организаций, привлеченных к выполнению проекта и локальных подпрограмм, путем: а) привлечения квалифицированной рабочей силы на условиях заключения трудовых договоров различной продолжительности; б) предоставления локальных подпрограмм в качестве баз учебной и производственной практики для студентов высших и средних профессиональных учебных заведений; в) создания штата добровольческой (волонтерской) деятельности	Обеспечение трудовых ресурсов, формирование активной соучастия населения всех возрастных и социальных групп в реализации важного социокультурного проекта
	Коррекция проекта по результатам мониторинга	Решение о продолжении ряда подпрограмм и введении в действие новых подпрограмм

<sup>36</sup> См.:

Марков А.П., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования. СПб., 1997 // <http://para.by/referat-html/3465-2401064-kl.htm>

## Список литературы

*Воржецов А.Г., Гатина Л.И., Мягков Ю.Г.* Социальное проектирование. Казань, 2007.

*Дридзе Т.М., Орлова Э.А.* Основы социально-культурного проектирования. М., 1995.

*Зуев С.* Социально-культурное проектирование. Ижевск, 2003.

*Кравченко А.И., Тюрина И.О.* Социология управления. М., 2008.

*Красильников Ю.Д.* Методика социально-культурного проектирования: Курс лекций. М., 2002.

Культурное наследие. URL: <http://www.tatarradiosi.ru/kultura/nasledie.aspx>

*Курбатов В.И., Курбатова О.В.* Социальное проектирование. Ростов н/Д, 2000.

*Луков В.А.* Социальное проектирование. М., 2006.

*Марков А.П., Бирженюк Г.М.* Основы социокультурного проектирования. СПб., 1997. URL: <http://para.by/referat-html/3465-2401064-kl.htm>

О внесении изменений в комплексный проект «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний Булгар» на 2010–2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018. URL: <http://www.garant.ru>

О комплексном проекте «Культурное наследие – остров-град Свияжск и древний город Болгар» на 2010–2013 гг. Решение совместного заседания Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности от 19.06.2010 г. // Текущий архив Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

О культуре. Закон Республики Татарстан от 3.07.1998 г. № 1705 (с изменениями от 20.12.2000 г., 14.12.2006 г., 9.11.2007 г., 27.07.2009 г., 15.03.2011 г.). URL: <http://www.garant.ru>

О Попечительском совете некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 03.06.2010 г. № 176. URL: <http://www.garant.ru>

О размещении Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Распоряжение Президента Республики Татарстан № 216 от 30.06.2010 г. URL: <http://www.garant.ru>

О создании Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Указ Президента Республики Татарстан от 17.02.2010 г. УП-71. URL: <http://www.garant.ru>

Об исполнителем директоре некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 10.03.2010 г. № 74. URL: <http://www.garant.ru>

Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации. Федеральный закон от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ (с изменениями от 27.02.2003 г., 03.06, 31.12.2005 г., 18, 29.12.2006 г., 26.06, 18.10.08.11.2007 г., 13.05, 14, 23.07.2008 г., 17.12.2009 г., 18.10, 30.11, 13.12.2010 г.). URL: <http://www.garant.ru>

Об объектах культурного наследия в Республике Татарстан. Закон Республики Татарстан от 01.04.2005 г. № 60-ЗРТ (с изменениями от 29.12.2005 г., 11.01, 31.12.2007 г.). URL: <http://www.garant.ru>

Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие — остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010—2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 09.12.2010 г. № 1018. URL: <http://www.garant.ru>

Об утверждении состава ревизионной комиссии Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и аудиторской организации. Решение совместного заседания Попечительского совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан и Республиканского совета по вопросам благотворительной деятельности от 19.06.2010 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

Об утверждении комплексного проекта «Культурное наследие — остров-град Свияжск и древний Болгар» на 2010—2013 гг. Постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 01.04.2011 г. № 247. URL: <http://www.garant.ru>

Об утверждении Устава некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Распоряжение Президента Республики Татарстан от 04.03.2010 г. № 70. URL: <http://www.garant.ru>

Отчет о работе Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан с февраля по декабрь 2010 г. Утвержден Председателем Попечительского совета М.Ш. Шаймиевым 26.03.2011 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

Положение о поощрениях некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры» // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

Порядок предоставления в 2010 г. из бюджета Республики Татарстан субсидий некоммерческой организации «Республиканский Фонд возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан». Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 15.03.2010 г. № 136. URL: <http://www.garant.ru>

Положение об Экспертном совете Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Состав Экспертного совета Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан. Утвержден Председателем Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан М.Ш. Шаймиевым 23.11.2010 г. // Текущий архив Республиканского Фонда возрождения памятников истории и культуры Республики Татарстан.

*Стенина Т.Л.* Социокультурное проектирование. Ульяновск, 2009.