Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций и рекламы

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

_____ Н.Е. Петушко
«31» августа 2026 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ Н.Е. Шелупенко
«28» сентября 2026 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КУЛЬТУРНЫХ СВЯЗЕЙ

для специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей»

Составитель: Петушко Н.Е., заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультета культурологии и социально-культурной деятельности
«28» сентября 2026 г., протокол № 2

Рецензенты:

Кафедра международных отношений Белорусского государственного университета

В. В. Фрольцов, профессор кафедры международных отношений Белорусского государственного университета, доктор исторических наук, профессор;

А. Н. Самохина, начальник отдела по работе с национально-культурными общественными объединениями и общественными объединениями белорусов зарубежья государственного учреждения культуры смешанного типа «Республиканский центр национальных культур».

Рассмотрено и обсуждено на заседании кафедры межкультурных коммуникаций и рекламы (протокол от «28» августа 2026 г., № 11)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 7
2.1 Лекция 1 «Введение. Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины»……..7
2.2 Лекция 2 «Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества»..……25
2.3 Лекция 3 «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта»…….. 32
2.4 Лекция 4 «Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей»……45
2.5 Лекция 5 «Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры»…….55
2.6 Лекция 6 «Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества»……..62
2.7 Лекция 7 «Риск - менеджмент в проектировании международного культурного проекта»……...68
2.8 Лекция 8 «Оценка эффективности реализации международного культурного проекта»…….73
3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 78
3.1 Практические работы……78
4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 101
4.1 Перечень рекомендуемых средств диагностики результатов учебной деятельности…… 101
4.2 Вариант теста по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» (контроль знаний студентов в рамках текущей аттестации)…… 103
4.2.1 Критерии оценки теста по дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества» …… 106
4.3 Перечень теоретических вопросов к экзамену по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»…… 107
4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества» (по десятибалльной шкале)…….. 111
5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ 116
5.1 Учебная программа..... 116
Учебно-методическая карта учебной дисциплины (дневная форма получения образования)…… 127
Учебно-методическая карта учебной дисциплины (заочная форма получения образования)……128
5.2 Основная литература..... 132
5.3 Дополнительная литература..... 132

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» представляет собой инструмент методического обеспечения учебного процесса для специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации» (профилизация «Менеджмент международных культурных связей»).

Разработка комплекса базируется на основных принципах дидактики и направлена на повышение качества освоения дисциплины. УМК систематизирует учебный материал, способствует достижению образовательных целей, стимулирует познавательную активность студентов и обеспечивает эффективное управление их самостоятельной работой.

Цель учебной дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области проектного менеджмента, необходимых для разработки, реализации и оценки эффективности международных культурных проектов, а также для построения эффективных коммуникаций в межкультурной среде.

Основные *задачи* учебной дисциплины:

– раскрыть сущность, специфику и основные понятия проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества;

– изучить традиционные и современные подходы к проектированию культурных проектов (деятельностный, субъектно-ориентированный, пространственно-средовой, сетевой);

– освоить этапы разработки и реализации международного культурного проекта с учетом международных стандартов;

– охарактеризовать субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей;

– проанализировать деятельность зарубежных и международных организаций, поддерживающих культурные проекты;

– изучить особенности финансового управления международными культурными проектами, включая фандрайзинг и работу с фондами;

– сформировать навыки риск-менеджмента при проектировании и реализации международных культурных инициатив;

– овладеть методами оценки эффективности реализации международных культурных проектов (количественными и качественными).

По окончании изучения учебной дисциплины студенты должны *знать*:

– основные понятия, принципы, функции и задачи проектного менеджмента в международной культурной сфере;

– специфику различных уровней проект-менеджмента (международный, национальный, региональный, платформенный);

– нормативную и программную базу проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества;

– современные подходы к проектированию (пространственно-средовой, сетевой) и их преимущества;

– технологию создания международных сетей учреждений культуры и экспертов, партнеров;

– структуру и этапы разработки международного культурного проекта;

– особенности деятельности государственных органов, общественных организаций и коммерческих структур как субъектов проектной деятельности;

– механизмы поддержки культурных и гуманитарных проектов международными организациями (ООН, ЮНЕСКО, СНГ и др.);

– принципы финансового управления международными проектами, источники и технологии привлечения средств;

– основные риски при реализации международных культурных проектов и методы их минимизации;

– показатели эффективности результатов проектной деятельности.

Студенты должны *уметь*:

– разрабатывать концепцию и структуру международного культурного проекта с учетом современных подходов;

– планировать и организовывать этапы реализации проекта: от инициации до оценки эффективности;

– составлять стратегические конкурентные международные проекты для учреждений социокультурной сферы;

– формировать международные партнерские сети для совместной проектной деятельности в рамках сетевого подхода;

– работать с актами законодательства и международными документами, регулирующими различные аспекты международных отношений и проектной деятельности;

– осуществлять поиск и привлечение финансирования из различных источников (государственные и частные фонды, спонсорство);

– проводить анализ рисков и разрабатывать меры по их снижению; выявлять кросс-риск в структуре рисков при проектировании международного проекта;

– оценивать эффективность реализованных проектов с использованием количественных и качественных методов.

Студенты должны *применять навыки:*

– командной работы в межкультурной среде;

– использования методов стратегического планирования и управления проектами;

– использования инструментов риск-менеджмента в международной проектной деятельности;

– использования техник фандрайзинга и финансового планирования культурных инициатив;

– использования цифровых инструментов для организации и сопровождения международных культурных проектов.

Структура УМК сформирована в соответствии с Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и

искусств» от 23.02.2024 № 02/6 и включает следующие компоненты: теоретический раздел; практический раздел; раздел контроля знаний; вспомогательный раздел.

Теоретический раздел УМК включает тексты лекций, тематика которых строго соответствует структуре учебной программы.

В целях систематизации знаний основные положения профильной литературы представлены в лекциях в сжатом виде. Данный формат предполагает активную самостоятельную работу студента с последующим закреплением материала в ходе практических занятий.

При этом заявленный объем содержания является достаточным для успешного освоения дисциплины и формирования профессиональных компетенций, а обращение к первоисточникам необходимо для углубленного анализа предмета.

Практический раздел включает описание практических работ. **В разделе контроля знаний** размещены: перечень рекомендуемых средств диагностики результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей»; методические рекомендации для обучающихся по рекомендуемым средствам диагностики; критерии оценки результатов учебной деятельности при использовании данных средств; вариант теста для текущей аттестации студентов с критериями его оценки; перечень вопросов к экзамену и итоговые критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся (по десятибалльной шкале). **Вспомогательный раздел** содержит учебную программу по дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей», учебно-методические карты учебной дисциплины (дневная и заочная формы получения образования), списки основной и дополнительной литературы, рекомендуемой студентам в процессе освоения содержания учебной дисциплины.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Лекция 1

Введение. Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Цель и задачи учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей».
2. Основные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере международного культурного сотрудничества.
3. Концептуальные основы проектного менеджмента в международном культурном сотрудничестве.
4. Принципы, функции, цели, задачи, объект, предмет и приоритетные области проектного менеджмента в сфере международных культурных связей.
5. Уровни и специфика проект-менеджмента.
6. Нормативная и программная база проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества.

Вопрос 1. Учебная дисциплина «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» разработана в соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 21.08.2023 № 270, и учебным планом по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации.

Актуальность учебной дисциплины обусловлена тем, что в условиях глобализации и расширения международного сотрудничества возрастает роль проектного менеджмента в сфере культуры. Культурные проекты выступают инструментом «мягкой силы», способствуют укреплению межгосударственных связей, формированию позитивного имиджа страны и развитию диалога между народами. Современный специалист по управлению и коммуникациям должен владеть не только классическими методами менеджмента, но и понимать специфику работы в международной культурной среде, учитывать особенности межкультурного взаимодействия, нормативную базу, современные подходы к проектированию и оценке эффективности.

Цель учебной дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области проектного менеджмента, необходимых для разработки, реализации и оценки эффективности международных культурных проектов, а также для построения эффективных коммуникаций в межкультурной среде.

Основные задачи учебной дисциплины: раскрыть сущность, специфику и основные понятия проектного менеджмента в сфере международного

культурного сотрудничества; изучить традиционные и современные подходы к проектированию культурных проектов (деятельностный, субъектно-ориентированный, пространственно-средовой, сетевой); освоить этапы разработки и реализации международного культурного проекта с учетом международных стандартов; охарактеризовать субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей; проанализировать деятельность зарубежных и международных организаций, поддерживающих культурные проекты; изучить особенности финансового управления международными культурными проектами, включая фандрайзинг и работу с фондами; сформировать навыки риск-менеджмента при проектировании и реализации международных культурных инициатив; овладеть методами оценки эффективности реализации международных культурных проектов (количественными и качественными).

Изучение учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» должно обеспечить формирование у студентов специализированной компетенции: прогнозировать, планировать и организовывать проектную деятельность в сфере международных культурных связей.

Вопрос 2. *Проектный менеджмент* – это профессиональная деятельность, основанная на применении специализированных знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности для достижения запланированных результатов в условиях заданных ограничений по срокам, бюджету и качеству. Это процесс управления временным действием, направленным на создание уникального продукта, услуги или результата.

Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей – это специфическая область управленческой науки и практики, представляющая собой систему планирования, организации, мотивации и контроля ресурсов (интеллектуальных, финансовых, творческих) для реализации уникальных международных проектов в области культуры с целью развития межкультурного диалога, укрепления позитивного имиджа государства за рубежом и сохранения мирового культурного наследия. В отличие от классического менеджмента, он оперирует не только экономическими показателями эффективности, но и категориями «мягкой силы», культурной дипломатии и социальной значимости.

Производные и междисциплинарные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере международного культурного сотрудничества (таблица 1).

Таблица 1 – Понятия проект-менеджмента в контексте международного культурного сотрудничества

Понятие	Классическая трактовка	Трактовка и использование в международном культурном сотрудничестве
Проект	Временное действие, создающее уникальный продукт, услугу или результат	Уникальное международное культурное мероприятие / событие или программа: международный фестиваль, гастроли национального коллектива, выставка экспонатов из-за рубежа, совместная кинолента, год перекрестной культуры двух стран. Результат здесь часто нематериален – культурный обмен и укрепление доверия между народами
Жизненный цикл проекта	Последовательность фаз (инициация, планирование, реализация, завершение)	*Инициация:* подписание меморандумов о культурном сотрудничестве на уровне министерств. *Планирование:* разработка концепции международного культурного мероприятия с учетом законодательства обеих стран и таможенных правил перевозки культурных объектов. *Реализация:* проведение международного культурного мероприятия, логистика артистов/экспонатов, PR-сопровождение, реклама и т.д. *Завершение:* финансовый отчет перед вышестоящей организацией или грантодателем (например, фондом гуманитарного сотрудничества СНГ), анализ медиаэффекта, выработка дальнейших перспектив.
Субъекты международной культурной деятельности	Лица или организации, активно вовлеченные в	Помимо заказчика и исполнителя, ключевую роль играют министерства иностранных дел и культуры, посольства,

(стейкхолдеры/ заинтересован-ные стороны)	проект или чьи интересы могут быть затронуты	консульства, зарубежные диаспоры, международные организации (ЮНЕСКО), спонсоры, СМИ и принимающая аудитория другой страны. Управление ими требует навыков кросс-культурной коммуникации.
Ресурсы	Трудовые, финансовые, материально-технические и информационные средства	К специфическим ресурсам относятся объекты культурного наследия (музейные фонды), интеллектуальная собственность (авторские права на репертуар), человеческий капитал (переводчики со знанием отраслевой терминологии, специалисты по этикету), а также административный ресурс государственных органов.
Бюджет	Смета доходов и расходов проекта	Часто имеет смешанную природу: государственное финансирование (субсидии Минкульта), грантовая поддержка международных фондов (фонды СНГ, ЕАЭС и др.), доходы от продажи билетов, спонсорские взносы частных меценатов и краудфандинг. Требует строгого целевого использования средств согласно международным стандартам отчетности.
Риски	Неопределенное событие, которое может отрицательно повлиять на цели проекта	Геополитические изменения (введение визовых ограничений), валютные колебания при финансировании из разных источников, форс-мажоры при трансграничной перевозке хрупких ценностей, риск низкой явки зарубежной аудитории, репутационные риски при возникновении этических споров вокруг контента.
Результатив-ность и эффективность	Соотношение достигнутых результатов («что	*Результативность:* факт проведения Дней культуры, количество зрителей, объем

	сделано») и затраченных ресурсов («как сделано»)	публикаций в зарубежных СМИ и т.д. *Эффективность:* долгосрочное влияние на туристический поток, заключение новых контрактов между творческими союзами, изменение стереотипов восприятия страны-партнера. Оценивается через социологические опросы и др.

Вопрос 3. Концептуальные основы проектного менеджмента в международном культурном сотрудничестве представляют собой систему теоретических знаний и методологических подходов, определяющих логику управления международными культурными проектами (таблица 2). В отличие от классического коммерческого проект-менеджмента, где доминирует максимизация прибыли, здесь в основу закладываются нематериальные активы: репутация государства («мягкая сила»), сохранение идентичности и развитие межкультурного диалога.

Таблица 2 – Методологические подходы, определяющие логику управления международными культурными проектами

Подход	Сущность	Использование
Основы международного менеджмента в проект-менеджменте	– Данный аспект рассматривает управление проектом через призму взаимодействия различных национальных бизнес-моделей и правовых систем. – Учет кросс-культурных различий (по моделям Г. Хофстеде или Э. Холла) при формировании международной проектной команды. Понимание специфики делового этикета стран-партнеров.	При согласовании контрактов с зарубежными институциями необходимо учитывать различия в международном частном праве, валютном регулировании и таможенных правилах перевозки культурных ценностей.
Стратегические основы проект-менеджмента	– Фокусируется на долгосрочном планировании и обеспечении устойчивости	Проект позиционируется как инструмент достижения внешнеполитических целей (например,

	культурного проекта в глобальном контексте. – Рассмотрение отдельного культурного события не как разовой акции, а как элемента многолетней стратегии культурной дипломатии страны.	укрепление связей в рамках Союзного государства или СНГ). Применяются инструменты стратегического анализа (SWOT-анализ международных отношений), а успех измеряется не только проданными билетами, но и индексом цитируемости проекта в зарубежных медиа и уровнем доверия между странами.
Маркетинговые основы проект-менеджмента	– Адаптация классических маркетинговых концепций к продвижению некоммерческих и социокультурных продуктов. – Использование комплекса маркетинга 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) для продвижения имиджа страны или национального искусства.	Сегментирование зарубежной аудитории по психографическим признакам. Разработка уникального торгового предложения (УТП) для иностранного зрителя (например, «эксклюзивный доступ к закрытым фондам музея»). Фандрайзинг и работа со спонсорами рассматриваются как ключевая часть маркетинговой стратегии, так как билеты редко покрывают расходы на международный логистический цикл.
Инновационные основы проект-менеджмента	– Внедрение новых форматов творчества и организационных моделей для повышения конкурентоспособности национального контента. – Переход от традицион-ных гастролей и выставок к иммерсивным форматам, арт-резиденциям,	Применение технологий дополненной реальности (AR) в музейных международных проектах. Организация гибридных фестивалей, объединяющих офлайн-площадки в нескольких странах одновременно. Использование

	коллаборациям художников из разных стран и современным формам актуализации фольклора и др.	краудсорсинга для сбора идей международного молодежного форума и др.
Цифровизация проект-менеджмента в международных культурных связях	– Трансформация процессов планирования, реализации и оценки проектов с помощью цифровых инструментов. – Создание единого цифрового пространства для управления распределенными командами (режиссеры, кураторы, логисты в разных часовых поясах).	Применение облачных сервисов для контроля задач. Проведение трансляций мероприятий на платформах социальных сетей для охвата глобальной аудитории. Оцифровка экспонатов перед отправкой за рубеж для создания виртуальных копий (NFT-сертификаты подлинности, VR-туры) и др.
Социально-культурный менеджмент и коммуникации как интегральная область знаний и методическая база	Этот компонент объединяет все вышеперечисленные аспекты, выступая философским ядром дисциплины. – Признание того, что любой международный культурный проект – это прежде всего акт коммуникации смыслов, направленный на изменение ценностных установок аудитории.	Методологическая база диктует приоритет гуманитарной миссии над коммерческой выгодой. Коммуникационная стратегия строится не на активных продажах, а на сторителлинге, трансляции традиционных ценностей и выстраивании доверительных горизонтальных связей между обществами разных стран. Именно этот подход позволяет менеджеру находить баланс между государственной идеологией, интересами артистов и запросами иностранной аудитории.

Вопрос 4. Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества представляет собой сложную, многоуровневую систему. Его сущность раскрывается через триединство: как прикладного

направления науки, специфического вида профессиональной деятельности и структурированного управленческого процесса.

1. Как прикладное направление (научно-методическая база). В этом качестве проектный менеджмент выступает как область знаний, адаптирующая классические теории управления к современному состоянию культурной дипломатии. Специфика связана с тем, что здесь пересекаются теория международных отношений, социология культуры, искусствоведение и экономика некоммерческого сектора. В качестве предмета изучения выступают закономерности трансграничной коммуникации, методы оценки нематериальной эффективности (имиджевые выгоды, укрепление доверия) и механизмы фандрайзинга в международной среде. Это направление вырабатывает методические рекомендации по преодолению правовых барьеров (например, при реституции или временном вывозе экспонатов) и кросс-культурных конфликтов внутри проектной команды.

2. Как вид деятельности (профессиональная функция). Как деятельность, это практическая работа специалиста – менеджера международных культурных проектов, направленная на создание уникального культурного продукта за пределами национальных границ. Субъектами являются – менеджеры учреждений культуры (театров, музеев), атташе по культуре посольств, продюсеры гастрольных туров, координаторы программ межгосударственного обмена и др. Эта деятельность включает не только административное управление, но и функции руководителя, но и дипломата, маркетолога и фандрайзера. Менеджер ведет переговоры с зарубежными партнерами, привлекает гранты международных фондов (например, фонда Горчакова или гуманитарного фонда СНГ), обеспечивает логистику творческих коллективов через границы и выстраивает PR-стратегию освещения события в зарубежных СМИ. Результат этой деятельности – успешно реализованный фестиваль, выставка или дни национальной культуры в другой стране.

3. Как технологический процесс (технологический алгоритм). Как процесс, проектный менеджмент представляет собой жизненный цикл временной деятельности, имеющей четкие этапы от идеи до постпроектного анализа. Включает этапы: *инициация* (выявление потребности во взаимодействии, подписание меморандумов о взаимопонимании между министерствами культуры двух стран, предварительная оценка целесообразности проекта); *планирование* (разработка детальной структуры проекта, формирование бюджета из смешанных источников, составление графика с учетом часовых поясов, государственных праздников стран-партнеров и сроков оформления виз/таможенных документов для декораций или арт-объектов); *исполнение/реализация* (непосредственное проведение мероприятий – репетиции, монтаж выставок, проведение концертов или форумов и т.д, оперативная коммуникация между распределенными командами); *мониторинг и контроль* (отслеживание соблюдения сметы и тайминга, оценка промежуточных результатов – охвата в социальных сетях,

реакции иностранной прессы, посещаемости); *завершение* (демонтаж конструкций, возврат музейных ценностей, подготовка итоговой финансовой и творческой отчетности перед грантодателями и государственными органами, проведение аудита эффективности (анализ медиа-полей, опросы аудитории) и архивация опыта для будущих международных инициатив).

Раскрытие сущности проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества через триединство (как прикладного направления науки, специфического вида профессиональной деятельности и структурированного управленческого процесса) формирует его методологическую основу. Эта основа опирается на базовые принципы управления, реализуется посредством конкретных функций и направлен на достижение стратегических целей и решение практических задач в приоритетных областях взаимодействия.

Рассмотрим *принципы, функции, цели, задачи, объект, предмет и приоритетные области проектного менеджмента в сфере международных культурных связей*.

Принципы:

– Принцип культурной дипломатии. Подразумевает, что любой коммерческий или творческий успех проекта должен рассматриваться через призму укрепления международного авторитета государства.

– Принцип кросс-культурной адаптивности. Связан с готовностью изменять управленческие подходы, каналы коммуникации и форматы мероприятий с учетом менталитета и традиций страны-партнера.

– Принцип полистейкхолдерности (множественности заинтересованных сторон/субъектов). Указывает на то, что заказчиком выступает не только министерство культуры, но и МИД, зарубежные посольства, диаспоры и международные организации (ЮНЕСКО) и др.

– Принцип паритетности и взаимной выгоды. Направлен на соблюдение баланса интересов – национальный контент продвигается за рубеж, но при этом обеспечивается доступ иностранного искусства к отечественной аудитории.

– Принцип финансовой диверсификации. Связан с отказом от опоры на единственный источник финансирования; сочетанием государственных субсидий, грантовой поддержки фондов и спонсорских средств.

Функции:

– Планирование. Предусматривает разработку планов межгосударственных программ культурного сотрудничества на 3–5 лет.

– Организация. Направлена на создание временных международных творческих коллективов, логистика перемещения экспонатов и гастрольных групп через границы.

– Мотивация. Предполагает стимулирование участников проекта (артистов, кураторов) нематериальными факторами: престиж участия в международном биеннале, профессиональный обмен опытом.

– Координация и контроль. Связана с синхронизацией действий

министерств иностранных дел и культуры разных стран, мониторинг соблюдения авторских прав и законодательства об охране памятников.

– Фандрайзинг и PR-коммуникации. Направлена на привлечение международной аудитории и инвесторов, работа со СМИ для формирования позитивного образа события.

Цели (стратегические ориентиры):

– Продвижение и популяризация национальных духовно-нравственных ценностей и культурного кода на мировом рынке смыслов.

– Формирование положительного имиджа государства как современного государства с богатым историческим наследием.

– Обеспечение «мягкой силы» государства через инструменты гуманитарного влияния.

– Сохранение мирового культурного наследия посредством совместных реставрационных и исследовательских проектов.

Задачи (конкретные шаги для достижения целей):

– Разработка и подписание двусторонних/многосторонних соглашений о сотрудничестве в сфере культуры.

– Организация Дней национальной культуры, гастролей ведущих коллективов и выставок и т.д. за рубежом.

– Создание совместных творческих продуктов (кинофильмов, театральных постановок, музыкальных альбомов).

– Интеграция отечественных учреждений культуры в глобальные цифровые платформы и виртуальные музейные сети.

– Подготовка кадрового резерва специалистов-международников в сфере культуры.

Объект (то, чем управляют). Объектом выступают системы международных культурных связей. Это совокупность устойчивых отношений между субъектами разной страновой принадлежности:

– государственные институты (министерства, ведомства);

– организации культуры (театры, музеи, библиотеки, филармонии);

– творческие союзы и общественные объединения;

– международный культурный обмен.

Предмет (что именно делается с объектом). Предметом являются управленческие отношения, возникающие в процессе реализации уникальных международных культурных проектов. Это технологии планирования, распределения ресурсов, оценки рисков и выстраивания коммуникаций для трансформации потенциала международных связей в конкретный культурный продукт или мероприятие/событие.

Приоритетные области (ключевые направления деятельности):

– Сохранение исторической памяти и патриотическое воспитание: совместные проекты по увековечению памяти о Великой Отечественной войне (например, в рамках Союзного государства), поисковая деятельность, военно-историческая реконструкция.

– Цифровизация культурного наследия. Предполагает создание

виртуальных музеев, онлайн-трансляции спектаклей и концертов, использование технологий дополненной реальности (AR) для презентации артефактов зарубежной аудитории.

– Поддержка современной творческой индустрии. Направлена на продвижение белорусского дизайна, стрит-арта, цифрового искусства на международных площадках (биеннале, фестивали) и др.

– Академический и молодежный обмен. Направлен на реализацию стипендиальных программ, летних школ, организация форумов молодых лидеров СНГ и ЕАЭС.

– Этнокультурный диалог и защита разнообразия. Предусматривает поддержку языков этнических народов, проведение фольклорных фестивалей, популяризация традиционных ремесел в современном контексте.

Вопрос 5. *Уровни и специфика проектного менеджмента в сфере международных культурных связей* определяются масштабом субъектов управления, источниками финансирования и степенью нормативной регуляции. Каждый уровень характеризуется собственной структурой взаимодействия участников.

1. Международный (межгосударственный) Субъекты: межправительственные комиссии, профильные министерства иностранных дел и культуры, международные организации (ЮНЕСКО и др.). Специфика: проекты реализуются на основе двусторонних или многосторонних соглашений. Характеризуется длительными сроками согласования, строгим соблюдением международного права и акцентом на имиджевые результаты для государств-участников. Примеры: проведение перекрестных годов культур, организация национальных экспозиций на всемирных выставках (ЭКСПО), государственные программы по реституции ценностей. Управление здесь строится на строгом соблюдении Венской конвенции о дипломатических сношениях[1] и двусторонних договоров.

2. Сетевой (межинституциональный / консорциальный / партнерские сети). Субъекты: ассоциации музеев, союзы творческих деятелей, некоммерческие партнерства, университетские консорциумы из разных стран. Специфика: горизонтальное взаимодействие без иерархии. Управление отличается гибкостью, но требует сложной координации между независимыми организациями. Финансирование часто осуществляется за с чет грантов (фонд «Евразия», гуманитарные фонды СНГ и др.). Примеры: совместная цифровая платформа нескольких библиотек, международный фестиваль-бьеннале, организуемый ассоциацией продюсеров.

3. Национальный (государственный). Субъекты: центральные органы

[1] *Венская конвенция о дипломатических сношениях* – это фундаментальный международный договор, принятый 18 апреля 1961 года, который определяет порядок установления, ведения и прекращения дипломатических отношений между государствами. Конвенция упорядочила многовековую практику и стала основой современного дипломатического права. К ней присоединились практически все страны мира (https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/dip_rel.shtml).

исполнительной власти (Правительство, Министерство культуры), национальные учреждения. Специфика: реализация масштабных проектов в рамках государственных программ. Отличается доступностью значительных ресурсов при высокой степени отчетности перед государственными органами. Примеры: государственные программы поддержки культуры (например, Государственная программа «Культурное пространство» и др.), участие страны в качестве почетного гостя на крупной международной книжной ярмарке.

4. Ведомственный. Субъекты: конкретные отраслевые организации (киностудии, телерадиокомпании, академические театры). Специфика: управление проектами внутри одной отрасли с учетом ее профессиональных стандартов и внутренней нормативной базы. Примеры: зарубежные гастроли театра, закупка прав на показ иностранного фильма национальным телеканалом.

5. Региональный. Субъекты: исполнительные комитеты областей, региональные центры культуры. Специфика: фокус на проектах, способствующих развитию региона и его интеграции в международное пространство, включая трансграничное сотрудничество. Примеры: совместный туристический маршрут двух соседних регионов разных стран, международный конкурс ремесленников.

6. Городской. Субъекты: городские администрации, отделы культуры. Специфика: ориентация на создание событий, привлекательных для жителей города и туристов. Проекты отличаются оперативностью реализации и социальной направленностью. Примеры: организация Дня города Минска с приглашением представителей из России, городской фестиваль с участием зарубежных артистов, внедрение системы проката велосипедов по международным стандартам и др.

7. Уровень отдельных организаций культуры. Субъекты: частные галереи, продюсерские центры, частные творческие студии. Специфика: предпринимательский подход к управлению проектами, высокая зависимость от рыночных условий и частных инвесторов. Примеры: выставка современного художника в частной галерее другой страны, запуск онлайн-курса национального языка для иностранцев.

8. Платформенный (цифровой). Субъекты: IT-компании, разработчики цифровых продуктов (например, цифровые архивы), стриминговые сервисы. Специфика: реализация проектов в цифровой среде, не имеющей географических границ. Ключевыми показателями эффективности являются охват аудитории и вовлеченность пользователей. Примеры: создание виртуального музея Великой Отечественной войны с VR-турами по местам боевой славы, разработка мобильного приложения-гида по объектам ЮНЕСКО в Беларуси, цифровая библиотека редких рукописей и др.

Вопрос 6. *Нормативная и программная база проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества* представляет собой иерархическую систему правовых актов и стратегических документов,

которая регламентирует все этапы жизненного цикла проекта – от инициации идеи до финальной отчетности.

Данная база выстраивается на нескольких уровнях:

1. Международный уровень (наднациональное регулирование). Определяет общие подходы для всех государств-участников.

– *Конвенции ЮНЕСКО* (ключевые документы, защищающие культурное наследие). Конвенция «Об охране всемирного культурного и природного наследия» (1972 г.) регулирует статус объектов при их включении в международные списки; Конвенция «Об охране нематериального культурного наследия» (2003 г.) задает стандарты сохранения традиций; Конвенция «Об охране подводного культурного наследия» (2001 г.).

– *Договоры об авторском праве*. В частности, Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений, регулирующая права создателей контента при его международном использовании.

– *Международные соглашения о защите культурных ценносте*й. В частности, Гаагская конвенция 1954 года о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта.

– *Договоры в рамках СН*Г:

– «Соглашение о гуманитарном сотрудничестве» (2005 г.) – базовый документ, подписанный главами стран СНГ на саммите в Казани. Он напрямую регулирует совместные проекты в области культуры, науки, образования и гастрольной деятельности (https://mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o_gumanitarnom_sotrudnichestve_v_ramkakh_sng/).

– «Соглашение о сотрудничестве в области культуры» (1992 г.) – самый первый фундаментальный документ, на базе которого был создан Совет по культурному сотрудничеству стран СНГ[2].

– Для практической координации выставок, театров и гастролей используются регулярные Планы приоритетных мероприятий в сфере гуманитарного сотрудничества (формируются каждые два года), а также финансовая поддержка со стороны Межгосударственного фонда гуманитарного сотрудничества (МФГС).[3]

– *Документы в рамках ЕАЭС*:

– Стратегические направления развития евразийской экономической интеграции до 2025 года (и проекты до 2030/2045 гг.). В этих документах, утверждаемых Высшим советом ЕАЭС, отдельными пунктами прописывается необходимость развития сотрудничества в сферах образования, науки, туризма и спорта для усиления экономического потенциала Союза. В

[2] *Эксперты СНГ* согласовали проект основных мероприятий сотрудничества в области культуры на 2026–2028 годы (https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2025/july/89316/)

[3] *О гуманитарном сотрудничестве* в рамках СНГ (https://mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o_gumanitarnom_sotrudnichestve_v_ramkakh_sng/)

частности, блок №10 официального текста Стратегии прямо называется «Расширение экономического сотрудничества в области образования, здравоохранения, туризма и спорта». Включение этих секторов стало главным новшеством документа, так как изначально они не были детально регламентированы базовым Договором о ЕАЭС (https://economy.gov.by/ru/2025-eaes-predsedatelstvo-ru/).

– *Таможенный кодекс ЕАЭС (*ТК ЕАЭС). Глава 30 регулирует таможенную процедуру временного вывоза, которая применяется для перемещения профессионального оборудования, музыкальных инструментов, театральных костюмов и реквизита за пределы таможенной территории Союза с обязательным условием их последующего обратного ввоза (реимпорта) без уплаты пошлин. Ключевые правила оформления по ТК ЕАЭС:

– Обязательное декларирование. Товары подлежат обязательному таможенному декларированию. Юридические лица и ИП подают декларацию на товары (код процедуры – ЭК23). Физические лица (например, музыканты или артисты, везущие личные инструменты) заполняют пассажирскую таможенную декларацию. [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/7a1b5b2eee7c4faf8818dad4e8c3bde31857d48d/], [https://vitvesti.by/index.php/obshestvo/vremennyi-vyvoz-tovarov-i-identifikatciia-pri-ikh-obratnom-vvoze.html], [https://ucsol.ru/tamozhennye-uslugi/vremennyj-vyvoz].

– Идентификация товара. При вывозе[4] таможня фиксирует серийные номера, артикулы, фотографии или ставит пломбы. Это необходимо, чтобы при обратном ввозе доказать: вы возвращаете ровно те же костюмы и инструменты, а не ввозите новые без уплаты налогов

– Завершение процедуры. Временный вывоз официально закрывается, когда товары ввозятся обратно и помещаются под таможенную процедуру реимпорта. Если вещи не вернулись вовремя, их придется переоформить под процедуру экспорта и оплатить пошлины.

– *Таможенная конвенция АТА о временном ввозе товаров* [5]. Суть –

---

[4] *Временный вывоз* используется для:

- Товаров для проведения выставок, конференций, семинаров;
- Музыкальных инструментов;
- Театральный реквизит;
- Костюмы для театральных гастролей;
- Всё необходимое для съёмок и спортивных праздников;
- Картины и другие предметы искусства для выставок;
- Спортивного инвентаря, необходимого для проведения соревнований;
- Демонстрационного оборудования;
- Любых транспортных средств (https://ucsol.ru/tamozhennye-uslugi/vremennyj-vyvoz). Очень удобной формой временного вывоза является паспорт карнет-АТА (Carnet АТА).

[5] *Таможенная конвенция о карнете А.Т.А.* для временного ввоза товаров (Конвенция АТА), принятая в Брюсселе 6 декабря 1961 года, регулирует международный упрощенный

использование карнета АТА вместо таможенной декларации для временного беспошлинного вывоза инструментов и реквизита. В контексте музыкальных гастролей и концертов – при перевозке дорогостоящих музыкальных инструментов, концертного и звукового оборудования, усилителей. Главные условия и ограничения – товары должны вернуться обратно. Срок действия документа – выдается максимум на один год. География: система работает более чем в 70 странах мира, подписавших соответствующие конвенции (например, Стамбульскую или Брюссельскую).

– *Акты Союзного государства (Беларуси и России)*. Двусторонние соглашения, которые позволяют финансировать крупные культурные проекты (фестивали, реставрации и др.) напрямую из союзного бюджета.

– *Двусторонние межправительственные соглашения*. Договоры о культурном сотрудничестве с конкретными странами (Китаем, ОАЭ, странами СНГ), фиксирующие квоты, обмен днями культуры и упрощенный визовый режим для артистов и др.

2. Национальный уровень (законодательство Республики Беларусь). Формирует правовое поле внутри страны для реализации международных обязательств.

– Кодекс Республики Беларусь о культуре. Это основной отраслевой закон, определяющий принципы государственной культурной политики, порядок вывоза и ввоза культурных ценностей, а также механизмы взаимодействия с соотечественниками за рубежом.

– Закон Республики Беларусь № 60-З «Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь»[6]. Закрепляет использование инструментов культуры как средства обеспечения национальных интересов.

– Концепция развития национального культурного пространства во всех сферах жизни общества на 2024–2026 годы. Утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2023 года № 961. Данный документ представляет собой системное изложение подходов к целям, задачам, принципам и основным направлениям развития национального культурного пространства страны. [7]

– Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития (НСУР). Включает культуру как фактор развития туризма. Стимулирует международные проекты в регионах (например, трансграничные

ввоз и вывоз грузов без уплаты пошлин и налогов. Главным инструментом этой системы выступает карнет АТА – универсальный документ, заменяющий национальные таможенные декларации.

[6] *Закон Республики Беларусь № 60-З «Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь»* (https://economy.gov.by/uploads/files/VED/NPA-01-2023/Zakon-60.pdf)

[7] *Концепция развития национального культурного пространства во всех сферах жизни общества на 2024-2026 годы* https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22300961)

туристические маршруты).

– Закон «О международных договорах Республики Беларусь» от 23 июля 2008 г. № 421-З (https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10800421). Определяет порядок заключения и исполнения соглашений в сфере культуры.

– Нормативные акты Президента и Правительства. Представлены Указами и постановлениями, которые утверждают государственные программы и планы мероприятий союзных программ и др. Пример, Указы Президента по привлечению иностранной безвозмездной помощи: Регулируют порядок получения зарубежных грантов на культурные проекты. Любая иностранная помощь должна регистрироваться в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента, а также Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 марта 2019 г. № 176 «О порядке и размерах возмещения расходов, гарантиях и компенсациях при служебных командировках», Указ Президента Республики Беларусь от 30 сентября 2025 г. № 347 «О служебных командировках за границу» (Указом утверждено Положение о служебных командировках за границу), Закон Республики Беларусь от 22.07.2003 № 226-З «О валютном регулировании и валютном контроле», Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23.09.2008 № 1397 (и Положение о порядке выдачи Министерством культуры заключений на вывоз культурных ценностей), Закон № 129-З от 10 января 2014 года «О таможенном регулировании в Республике Беларусь», Закон Республики Беларусь «О валютном регулировании и валютном контроле», Постановление Совета Министров Республики Беларусь 30 декабря 2025 г. № 797 «О государственной программе «Туризм» на 2026–2030 годы, Положение о порядке подготовки, рассмотрения и одобрения проектов (программ) международной технической помощи, а также перечней товаров (имущества, в том числе денежных средств), работ и услуг, предоставляемых для реализации этих проектов (программ) (в ред. постановления Совмина от 27.03.2010 N 456) и др.

3. Программный уровень (стратегическое планирование). Государственные программы на стратегическом уровне задают конкретные тематические рамки, целевые индикаторы и определяют объемы финансирования для всех культурных и социокультурных проектов. Они переводят абстрактные государственные приоритеты в формат конкретных проектных задач. Пример:

– *Государственная программа «Культурное пространство» на 2026-2030 гг.* Содержит целевые показатели по международным мероприятиям, экспорту культурных услуг и продвижению бренда страны за рубежом. А также регулирует проекты по двум ключевым направлениям (подпрограммам). Подпрограмма «Культурное наследие» задает рамки для проектов в сфере реставрации, охраны памятников, развития музеев и библиотечного дела. Финансирование выделяется преимущественно на оцифровку фондов, создание новых экспозиций и сохранение традиционных ремесел. Подпрограмма «Искусство и творчество» регулирует театрально-

зрелищные, концертные и кинематографические проекты. Проекты должны быть на достижение конкретных индикаторов (рост посещаемости организаций культуры, увеличение доли показов фильмов белорусского производства и проведение определенного количества концертов и др.).

– *Государственная программа «Беларусь интеллектуальная».* Эта программа курируется Министерством образования и напрямую направлена на развитие человеческого капитала. В сфере культуры она регулирует смежные, междисциплинарные и просветительские проекты. Например, в области гражданско-патриотического воспитания Программа задает тематические рамки для молодежных проектов, направленных на сохранение исторической памяти. Например, в области подготовки кадров Программа регулирует проекты по созданию центров компетенций, учебных мастерских и модернизации образования в сфере искусств и креативных индустрий.

– *Государственная программа «Туризм на 2026-2030 гг.»* тесно связана с проектами в сфере культуры через развитие культурно-познавательного и событийного туризма, которые привлекают путешественников к историческому наследию и традициям страны.

– *Программы приграничного и межрегионального сотрудничества*. Это документы, детализирующие взаимодействие конкретных областей Беларуси с регионами зарубежных стран.

– *Стратегии ведомств*. Представлены Планами работы Министерства иностранных дел (через посольства), Министерства культуры и Национального банка (в части правил валютных операций при оплате зарубежным партнерам).

4. Институциональный уровень (локальные акты). Регламентируют деятельность конкретных исполнителей.

– *Устав организации культуры*. Обязательно должен содержать пункт о праве ведения внешнеэкономической и международной деятельности. Без этого проект юридически невозможен.

–*Положения о международных отделах.* Документы, регламентирующие работу специалистов, отвечающих за переписку, визы и прием иностранных делегаций.

– *Приказы руководителя об открытии проекта*. Локальные акты, закрепляющие проектные группы, утверждающие смету расходов и план-график международного мероприятия.

– *Договоры о сотрудничестве* (Меморандумы о взаимопонимании). Прямые соглашения между белорусским учреждением (например, Национальным художественным музеем РБ) и зарубежным партнером (например, Третьяковской галереей) о реализации конкретной выставки.

– *Локальные нормативные акты антикоррупционной направленности* – обязательные требования к прозрачности закупок оборудования и услуг для крупных международных форумов.

Эта многоуровневая система обеспечивает легитимность международной проектной деятельности, защищает национальные интересы и

создает прозрачные механизмы распределения ресурсов для участников социокультурной сферы.

2.2 Лекция 2
Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества
(2 часа)

Основные вопросы:
1. Традиционные подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества.
2. Пространственно-средовой подход к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества: цель и преимущества.
3. Сетевой подход в практике проектирования международного культурного сотрудничества. Преимущества сетевого подхода.

Вопрос 1. Проектирование в сфере международных культурных связей – это процесс разработки модели будущего международного культурного мероприятия (фестиваля, выставки, гастролей, дней национальной культуры, др.), который опирается на фундаментальные управленческие парадигмы. Выбор подхода определяет логику распределения ресурсов, методы коммуникации с партнерами и критерии оценки эффективности.

Традиционные подходы к проектированию

1. *Деятельностный подход*. Суть подхода в том, что проект рассматривается как совокупность последовательных действий (операций) по преобразованию идеи (концепции) в конечный продукт (международное культурное мероприятие). Главное внимание уделяется технологии: «что нужно сделать?». Применение предусматривает составление четких графиков подготовки международного культурного мероприятия. Акцент на логистике, таможенном оформлении экспонатов, техническом райдере артистов и календарном плане репетиций. Пример: разработка проекта Дней белорусской культуры в зарубежной стране через план: бронирование залов → оформление виз → страхование (например, картин) → печать афиш → проведение монтажа.

2. *Субъекто-ориентированный подход*. Его суть состоит в том, что в центре внимания находятся участники (субъекты) взаимодействия и их интересы. Проект конструируется вокруг потребностей, мотиваций и целей конкретных людей или организаций. Применение предусматривает основательный анализ субъектов международной культурной деятельности (стейкхолдеров/заинтересованные сторон). Менеджер изучает потребности и приоритеты целевой аудитории страны-партнера. Пример: проект международного театрального фестиваля-конкурса. Вместо того чтобы просто привезти готовый спектакль, принимающая сторона (субъект) выражает потребность в повышении квалификации своих молодых актеров. В ответ на этот запрос центральным элементом проекта становится не только показ спектакля, но и организация серии открытых мастер-классов от ведущих режиссеров гастролирующей труппы, а также проведение совместного эскизного показа с участием местных студентов. Таким образом, интересы

принимающей стороны трансформируют гастрольный тур из чисто демонстрационного мероприятия в двусторонний образовательный процесс.

3. *Ситуационный подход*. Его суть связана с тем, что не существует единственно правильного способа управления проектом; методы выбираются исходя из конкретной ситуации (контекста). Ключевую роль играют внешние факторы: текущие условия взаимодействия на международном уровне, экономическая конъюнктура, актуальная повестка дня. Применение основано на гибком реагировании на изменения. Например, при возникновении непредвиденных изменений – будь то корректировка списка участников или введение новых технических регламентов площадки – управление проектом требует гибкой модификации его структуры в соответствии с текущими условиями.

4. *Системный подход*. Направлен на рассмотрение международного культурного проекта не изолированно, а как открытую систему, встроенную в более крупные структуры (государственную политику, мировой арт-рынок). Изменение одного элемента системы неизбежно влияет на все остальные. Применение основано на учете взаимосвязи между PR-кампанией, качеством контента и экономическим результатом. Понимание того, что успех выставки современного искусства зависит не только от кураторского текста, но и от работы транспортной компании, качества перевода этикеток и освещения в соцсетях. Пример: Проект участия государства в Венецианской биеннале. Это не просто отправка картин, а система, включающая отбор художника Министерством культуры, фандрайзинг у бизнеса, дипломатическую поддержку посольства и интеграцию в глобальный контекст современного искусства.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки традиционных подходов

Подход	Преимущества	Недостатки
Деятельностный	Высокая предсказуемость сроков и бюджета. Четкость исполнения технических заданий. Легко контролировать исполнителей.	Негибкость. При возникновении непредвиденных обстоятельств (задержка груза на границе) весь график нарушается. Игнорирует человеческий фактор и творческий поиск.
Субъекто-ориентированный	Повышает лояльность партнеров и участников. Позволяет создавать проекты, глубоко резонирующие с аудиторией. Эффективен для налаживания	Сложность прогнозирования. Интересы субъектов могут меняться («субъективизм»). Риск/вероятность того, что государственный проект

	долгосрочных связей.	будет переориентирован на реализацию частных или корпоративных интересов отдельных участников.
Ситуационный	Высокая гибкость и способность к оперативной перестройке. Обеспечивает жизнеспособность проекта в условиях форс-мажорных обстоятельств. Основан на приоритете фактического положения дел над формальными регламентами.	Дефицит стратегической стабильности проекта. Невозможность стандартизации управленческих решений из-за их привязки к ситуативным факторам. Значительное увеличение операционной нагрузки на участников проектной группы.
Системный	Обеспечивает синергию всех элементов. Гарантирует соответствие проекта глобальной стратегии организации/государства. Помогает видеть скрытые риски во взаимодействии отделов.	Тенденция к чрезмерной формализации процессов и увеличению административной нагрузки. Замедление цикла принятия управленческих решений вследствие необходимости комплексной оценки взаимовлияния всех элементов системы.

В современной практике управления международными культурными проектами наиболее эффективным признается *интегративный подхо*д, когда деятельностная четкость сочетается с системным видением контекста, а ситуационная гибкость дополняется глубоким пониманием интересов ключевых субъектов.

Вопрос 2. *Современная парадигма проектирования в сфере международного культурного сотрудничества*. Традиционные подходы (деятельностный, системный и др.), несмотря на их методологическую значимость, часто рассматривают проект как закрытую систему с четкой структурой. Современная парадигма смещает фокус с управления процессами внутри проекта на управление контекстом и связями, в которых этот проект существует.

В условиях цифровизации и глобализации международный культурный проект перестает быть просто набором мероприятий (лекций, выставок, концертов и т.д.). Он становится *инструментом формирования среды – физической или виртуальной*, – которая способствует долгосрочному межкультурному диалогу. Проектирование сегодня направлено не столько на

доставку контента аудитории, сколько на создание условий для *соучастия и сотворчества*. Эта парадигма базируется на понимании того, что устойчивый эффект международной культурной дипломатии достигается через *трансформацию пространства взаимодействия*, а не через разовые действия.

Из этой парадигмы вытекают новые управленческие модели, ключевыми из которых являются *пространственно-средовой и сетевой подходы*.

Пространственно-средовой подход к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества. Данный подход рассматривает физическое или цифровое пространство не как пассивный фон («картинку»), где происходит событие, а как активного актора – полноправного участника проектной деятельности, формирующего опыт взаимодействия. Суть подхода в том, что *проект конструируется вокруг архитектуры места или интерфейса цифровой платформы*. Управление проектом включает в себя сценирование перемещения людей, акустическое и световое зонирование, тактильный дизайн и навигацию. Цель – создать такую среду, которая сама по себе транслирует смыслы культуры страны-партнера еще до начала официальной программы. Цель применения – создание иммерсивной (погружающей) среды, способствующей глубокой инкультурации участников и преодолению коммуникативных барьеров за счет невербальных каналов восприятия. В международном контексте это означает формирование «третьего пространства» – нейтральной территории, где представители разных культур могут взаимодействовать без регламентов официальных протоколов.

Преимущества пространственно-средового подхода:

– Достижение высокой степени вовлеченности аудитории в изучаемый культурный контекст. Обеспечивается через трансформацию зрителя в соучастника.

– Усиление национального бренда. Архитектура выставочного стенда или планировка фестивального пространства становятся физическим воплощением идентичности страны. Продуманная среда работает как инструмент брендинга территорий эффективнее, чем стандартные сувениры и буклеты.

– Долгосрочный инфраструктурный эффект. В отличие от временных событий, средовой подход оставляет после себя преобразованное городское пространство (ревитализированные парки, набережные, креативные кластеры), которое продолжает служить площадкой для международных контактов спустя годы после завершения формального проекта.

Вопрос 3. *Сетевой подход в практике проектирования международного культурного сотрудничества. Преимущества сетевого подхода.*

Сетевой подход представляет собой управленческую парадигму, при которой проект реализуется не одной организацией-иерархом, а горизонтальным сообществом независимых партнеров (консорциумом). В

отличие от традиционных линейных связей «заказчик – исполнитель», здесь взаимодействие строится на принципах децентрализации, доверия и взаимного интереса. Проектная деятельность становится системой, где каждый участник обладает автономией, но действует ради достижения общей цели.

Выбор основной общей темы.

1. Тема должна быть:

- интересной многим участникам;
- значимой в контексте ценностей местной, или региональной культуры;
- достаточно объемной для развития культурных, просветительных, образовательных программ, инициатив и проектов.

2. Определение локаций, элементов материального и нематериального наследия.

3. Картирование (визуальное описание процесса посредством формирования карт текущего и целевого состояния процесса).

4. Выбор сфер/направлений деятельности и сотрудничества.

5. Выбор партнеров.

6. Разработка общей концепции.

Рассмотрим в рамках модели «Тематическая сеть»: *Проект = «Тема» = «Маршрут» (Сеть=Реальный маршрут (физический путь), Сеть=Виртуальный маршрут (сайт) и Сеть= Способ организации (технология))*[8].

Таким образом, проект отождествляется с центральной темой, которая формирует единый маршрут.

Сама тема выступает в роли смыслового каркаса, а разворачивающаяся вокруг нее сеть реализуется на трех уровнях:

– Физический уровень – это реальный маршрут (географический путь). Например, если общая тема – «Экологическое наследие региона», то физической сетью станет пеший или автомобильный туристический маршрут.

– Виртуальный уровень может быть представлен цифровым маршрутом (сайт, интерактивная карта или мобильное приложение). В этом случае сеть представляет собой систему связанных гиперссылок и разделов, по которым пользователь перемещается для изучения подтем проекта.

– Организационный уровень – это способ организации материала (технология подачи контента). Здесь сеть выстраивается как методология: например, чередование лекций, полевых исследований и групповых дискуссий, связывающее участников единым рабочим процессом.

Выбор основной общей темы является отправной точкой всей

[8] *Симонова, И.Ф.* Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии : учеб. пособие / И.Ф. Симонова. – Электрон. текстовые дан. (20,5 Мб). – Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2021. – 417 с. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47482399_56324899.pdf (дата обращения: 29.06.2026)

конструкции. Именно она определяет границы исследования и задает вектор движения. От этого выбора напрямую зависит конфигурация сети: какие физические локации будут включены в реальный путь, из каких цифровых узлов будет состоять сайт и какая технология взаимодействия потребуется для объединения участников. Таким образом, главная тема не просто дает проекту название, а соединяет разрозненные элементы в единую тематическую сеть, где каждое действие – будь то пройденная тропа, открытый веб-раздел или примененный методологический прием – становится частью общего маршрута.

Преимущества сетевого подхода

– Расширение связей и формирование единого культурного пространства. Это связано с тем, что сеть объединяет институции из разных стран, которые ранее могли не взаимодействовать. Это создает непрерывную среду обмена идеями: информация о грантах, художниках и технологиях свободно циркулирует между участниками, стирая географические границы.

– Объединение бюджетов, оборудования и кадрового потенциала нескольких организаций позволяет реализовывать проекты масштаба, недоступного каждой из них по отдельности. Например, дорогостоящая VR-инсталляция становится возможной благодаря объединению технического парка трех музеев из разных стран.

–Распределение рисков и затрат предусматривает то, что финансовая и юридическая ответственность за срыв сроков или перерасход средств распределяется между всеми партнерами согласно договору консорциума, что снижает нагрузку на каждого отдельного участника.

– Повышенная устойчивость системы. В иерархической модели уход одного ключевого лица может разрушить весь проект. В сети выход из строя одного элемента компенсируется активностью других участников, обеспечивая существование проекта.

– Профессиональная мобильность и воспроизводимость. Внутри сети происходит обмен лучшими практиками. Успешное решение, найденное при организации выставки в России, формализуется и передается партнерам в Азии, позволяя многократно использовать проверенную методику.

– Масштабируемость и тиражируемость. При наличии отработанной сетевой архитектуры проект легко расширяется количественно (больше площадок, больше посетителей) и географически (новые города и страны подключаются к уже готовому шаблону).

Сетевое взаимодействие как организационная форма сотрудничества

В международном культурном сотрудничестве сеть выступает альтернативой иерархическим межгосударственным структурам. Она позволяет оперативно реагировать на творческие вызовы без длительных дипломатических согласований.

Организация международных консорциумов и децентрализованных сетей. Для реализации сложных продуктов создаются временные союзы:

– Сетевой спектакль: режиссеры и актеры из разных театров репетируют

удаленно через платформы виртуальной реальности, объединяя свои сцены в единое цифровое полотно для синхронного показа зрителям в реальном времени.

– Сетевая выставка: несколько музеев курируют разные разделы общего проекта. Экспонаты физически остаются в своих хранилищах, а посетитель видит единую экспозицию через цифровые копии (сканы) и дополненную реальность, перемещаясь между зданиями-партнерами.

Дорожная карта как инструмент стратегического управления

В многосторонних проектах классическое планирование неэффективно из-за разницы в законодательствах и рабочих циклах стран-участниц. Главным инструментом координации становится Дорожная карта. *Это не просто график работ, а стратегический документ синхронизации, который выполняет следующие функции:*

– Стратегическая синхронизация (выравнивание темпов работы). Если белорусские сценографы завершают этап производства декораций в более длительный срок из-за сложной ручной росписи, дорожная карта заранее корректирует графики российских логистов и казахстанских осветителей, чтобы избежать простоя всей команды.

– Управление рисками (визуализация критических точек). На карте четко обозначены взаимосвязи: «Выставка в Минске не откроется, пока экспонаты из Санкт-Петербурга не пройдут согласование в межмузейном совете и таможенную проверку на границе Союзного государства». Это заставляет команду активно решать юридические и логистические вопросы до наступления установленного срока.

– Ресурсное планирование. Каждый партнер фиксирует в дорожной карте свои обязательства (финансы, предоставление персонала, выделение площадей и др.), что исключает дублирование функций.

Таким образом, сетевой подход трансформирует практику международного проектирования (вместо иерархического администрирования он выстраивает систему координации профессиональных компетенций). Это обеспечивает культурным связям повышенную адаптивность, оптимизацию финансовых затрат и устойчивость к воздействию внешних факторов.

2.3 Лекция 3
Этапы разработки и реализации международного культурного проекта

(6 часов)

Основные вопросы:

1. Понятия «культурный проект» и «проект в сфере международного культурного сотрудничества»: сущностные отличия.
2. Приоритетные задачи реализации проекта в сфере международного культурного сотрудничества.
3. Технологические этапы разработки международного культурного проекта.
4. Структура международного культурного проекта. Методические требования к содержанию разделов проекта с учетом устоявшихся международных стандартов.
5. Проектная деятельность организаций культуры Республики Беларусь, Российской Федерации и зарубежных стран в контексте реализации сетевого подхода

Вопрос 1. *Культурный проект* – это ограниченная во времени, целенаправленная деятельность, имеющая уникальный результат, создаваемая для удовлетворения культурных потребностей общества или отдельных социальных групп. Ключевыми характеристиками являются наличие конкретной цели (например, постановка спектакля, организация выставки, проведение фестиваля), четких сроков исполнения, бюджета и проектной команды. В отличие от текущей деятельности учреждения культуры (повседневной работы музея или библиотеки), проект всегда направлен на достижение качественно нового результата.

Проект в сфере международного культурного сотрудничества – это культурный проект, реализуемый совместными усилиями акторов из двух и более государств либо направленный на репрезентацию одной национальной культуры за пределами ее государственной территории. Его сущностные отличия:

– Трансграничность. Предполагает преодоление государственных границ (физических, информационных).

– Субъектность. Предусматривает обязательное участие иностранных партнеров (государственных ведомств, посольств, фондов, НКО, частных организаций) или работа с иностранной аудиторией.

– Правовое регулирование. Связано с необходимостью учета международных договоров, национального законодательства обеих стран-партнеров, визового режима, таможенного регулирования при перемещении экспонатов/артистов, а также вопросов авторского права.

– Межкультурная коммуникация. Предполагает необходимость перевода контента и учета этнокультурных особенностей восприятия целевой аудитории.

Вопрос 2. *Приоритетные задачи реализации проекта в сфере международного культурного сотрудничества*. Международное культурное сотрудничество традиционно строится вокруг двух взаимодополняющих векторов: экспорта собственной культуры («мягкая сила») и импорта лучших мировых практик.

Вектор 1 – пропаганда (репрезентация) национальной культуры за рубежом. Задача заключается в формировании позитивного имиджа страны, укреплении ее гуманитарного суверенитета и продвижении национальных интересов через инструменты «мягкой силы». Это не просто демонстрация достижений, а выстраивание долгосрочного диалога. Инструменты реализации:

– Гастрольная деятельность. Предусматривает выезд спектаклей ведущих театров (например, Большого театра Беларуси или Мариинского театра), концертных коллективов (Государственный академический симфонический оркестр России имени Е. Ф. Светланова, Государственный академический ансамбль народного танца имени Игоря Моисеева, Белорусский государственный академический заслуженный хореографический ансамбль «Хорошки», Государственный академический ансамбль танца Беларуси) и сольных исполнителей.

– Выставочные проекты. Направлены на экспонирование произведений искусства из собраний национальных музеев (Национальный художественный музей Республики Беларусь, Эрмитаж, Третьяковская галерея и др.) в зарубежных галереях, включая перекрестные Годы культуры.

– Языковые и образовательные программы. Направлены на продвижение изучения языка через систему центров, курсов при посольствах и партнерских университетов.

– Презентация кинематографа и литературы. Направлена на организацию дней, недель кино, участие в международных книжных ярмарках, переводческая деятельность.

– Продвижение нематериального наследия. Предполагает презентацию национальной кухни, народных промыслов, традиционных ремесел и уникальных туристических маршрутов. Достигаемые эффекты: укрепление внешнеполитического статуса государства, привлечение туристического потока, развитие академической мобильности, развитие партнерств с иностранными представителями творческих индустрий на основе общих интересов.

Вектор 2 – проведение международных культурных мероприятий в пределах страны. Задача заключается в интеграции отечественного культурного пространства в глобальный контекст, обеспечении доступа граждан к лучшим мировым образцам искусства и создании площадок для профессионального обмена. Инструменты реализации:

– Фестивальное движение. Направлено на проведение международных форумов (например, Международный фестиваль искусств «Дягилев. P.S.», Платоновский фестиваль, Дягилевский фестиваль в Перми, Международный кинофестиваль «Листопад») с привлечением зарубежных участников и зрителей.

– Биеннале и триеннале современного искусства. Направлены на создание экспозиционных площадок для мирового художественного диалога. Примеры: Триеннале современного искусства (в рамках «Национальной премии в области изобразительного искусства»). Эта республиканская выставка-конкурс проходила во Дворце искусства. Она охватывала 10 номинаций, включая традиционные виды (живопись, графика, скульптура) и новаторские форматы (инсталляции, арт-объекты, актуальное и цифровое искусство). Организатором конкурса выступает Министерство культуры Республики Беларусь совместно с профильными музеями и союзами; Московская международная биеннале молодого искусства; Уральская индустриальная биеннале; Венецианская биеннале (Италия, старейший и самый престижный мировой форум современного искусства, проходящий раз в два года); Биеннале в Сан-Паулу (Бразилия, крупнейшая выставка современного искусства в Южном полушарии, открывающая новые имена глобального Юга); Стамбульская биеннале (Турция, международное событие, интегрирующее арт-объекты в нетипичные городские пространства); Биеннале в Шардже (ОАЭ, ключевая площадка для актуального искусства Ближнего Востока, Азии и Африки); Айчинская триеннале (Япония, масштабный фестиваль современного визуального и исполнительского искусства, проходящий раз в три года в городе Нагоя); Биеннале в Сиднее (Австралия, ведущий смотр современного искусства в азиатско-тихоокеанском регионе) и др.

– Приглашение резидентов. Предполагает долгосрочное сотрудничество с зарубежными режиссерами, хореографами, кураторами и дирижерами для постановки совместных спектаклей или создания выставочных концепций.

– Конкурсная практика. Направлена на проведение на территории страны престижных международных конкурсов (музыкальный конкурс им. П.И. Чайковского, международный конкурс вокалистов им. М.И. Глинки, Международный конкурс пианистов «Минск» и др.), задающих мировые стандарты исполнительского мастерства; утверждающих профессиональный авторитет участников на глобальном уровне.

– Межмузейное взаимодействие. Предусматривает организацию выставок из ведущих мировых собраний (Лувр, Метрополитен-музей, галереи Ватикана) в региональных центрах. Достигаемые эффекты: повышение профессиональных стандартов отечественных деятелей культуры, расширение кругозора внутренней аудитории, развитие въездного туризма, стимулирование креативных индустрий внутри страны.

Оба вектора требуют единого управленческого цикла: от формулирования идеи и поиска партнера до фандрайзинга, логистического

обеспечения, PR-сопровождения и пост-проектного анализа эффективности культурной дипломатии.

Вопрос 3. *Технологические этапы разработки международного культурного проекта.*

Разработка международного культурного проекта – это сложный технологический процесс, который требует синхронизации усилий команд из разных стран. Успешная реализация зависит от четкого прохождения трех последовательных этапов.

1. Подготовительный этап. На этой стадии закладывается фундамент всего проекта. Главная задача – превратить идею в детально просчитанный план, имеющий юридическую и финансовую основу. Предполагает:

– Ситуационный анализ и выбор темы. Исследование культурных потребностей целевой аудитории двух или более стран, выявление актуальных трендов и поиск уникального смыслового ядра, способного преодолеть национальные границы.

– Поиск и оценка репутации зарубежного партнера (контрагента). Сбор информации, проверка и оценка репутации зарубежного партнера (контрагента), а также опыта реализации кросс-культурных инициатив.

– Формирование концепции и структуры проекта. Определение миссии, целей по методологии SMART[9], ключевых сообщений проекта, а также предварительного календарного графика/плана с учетом национальных праздников и рабочих графиков обеих стран.

– Подготовка соглашения о намерениях или Меморандума о сотрудничестве. Распределение зон ответственности, прав на интеллектуальную собственность и определение порядка принятия решений и др.

– Финансирование. Составление сметы в мультивалютном формате с заложенными рисками колебания курсов. Поиск источников финансирования: государственные средства, государственные гранты (например, фонды поддержки культуры), средства частных меценатов, спонсорские средства, программы международных организаций.

– Юридическое обеспечение. Анализ законодательств стран-участниц (в части ввоза-вывоза экспонатов, налогообложения гонораров, авторских прав).

---

[9] *Методология SMART* – метод целеполагания и управления задачами, который помогает осуществить абстрактные желания в чёткие, измеримые и выполнимые планы. Критерии SMART: Specific (конкретная) – задача должна быть однозначной и понятной для всех, кто её решает. В ней точно указано, что именно нужно сделать. Measurable (измеримая) – результат необходимо оценивать с помощью конкретных цифр, метрик или ключевых показателей эффективности. Achievable (достижимая) – цель должна быть реальной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов, времени и опыта. Relevant (значимая / релевантная) – задача должна приносить пользу и соответствовать общим стратегическим планам или личным приоритетам. Time-bound (ограниченная во времени) – у цели обязательно должен быть четкий срок выполнения.

Проработка вопросов визовой поддержки для участников, оформления страховок и таможенных процедур.

– Создание проектной команды. Формирование международного оргкомитета, назначение руководителей направлений (кураторского, логистического, PR, финансового), установление каналов связи (основной и резервный мессенджеры, иное) с учетом специфики международного культурного мероприятия:

– Для фестиваля:

– Разработка положения, организация оргкомитета, формирование творческой программы (отбор коллективов, составление сетки выступлений и тайминга площадок).

– Разработка сценария открытия и закрытия церемонии, режиссура массовых действий.

– Кастинг ведущих и артистов, проведение саундчеков и технических репетиций.

– Подготовка интерактивных зон для зрителей (мастер-классы, лектории, фан-зоны).

– Для конкурса:

– Разработка организация оргкомитета, регламента, критериев оценки и системы баллов (в том числе для международного жюри).

– Создание брендированных макетов дипломов, призов и наградной атрибутики.

– Проведение предварительных прослушиваний (кастингов) и формирование списков финалистов.

– Подготовка заданий для очных туров и организация работы счетной комиссии.

– Для пленэра:

– Разработка положения, организация оргкомитета.

– Разработка маршрута творческого выезда и выбор живописных локаций.

– Организация натурных постановок, предоставление моделей или реквизита.

– Проведение открытых творческих мастер-классов (демонстрация техник письма в реальном времени).

– Курирование процесса создания работ на месте: фотофиксация этюдов, организация промежуточных обсуждений эскизов.

– Логистика и техническое сопровождение. Бронирование площадок, организация транспортировки выставочных фондов (включая страхование грузов и климатический контроль), закупка или аренда оборудования, настройка синхронного перевода.

– Коммуникационная кампания. Запуск информационной стратегии. Разработка единого брендбука, локализация сайта и социальных сетей для каждой страны присутствия, работа с национальными СМИ, лидерами

мнений и культурными обозревателями. Управление визуальной идентичностью проекта.

2. *Основной этап*. Это активная фаза воплощения идеи проекта в результат, где технологические процессы направлены на организацию международного культурного события. Предполагает:

– Организация открытия международного культурного мероприятия. Торжественная церемония открытия. Координация работы волонтеров, службы протокола и безопасности непосредственно на площадках.

– Операционное управление и мониторинг. Ежедневное отслеживание выполнения запланированных мероприятий, оперативное решение возникающих конфликтов (культурных недопониманий, технических сбоев), ведение протоколов встреч и актуализация бюджета.

– Сбор первичной обратной связи. Фиксация реакции публики в реальном времени через опросы, анкетирование посетителей и мониторинг инфополя для быстрой корректировки хода проекта.

3. Заключительный этап. Предполагает:

– Демонтаж и закрытие юридических обязательств. Вывоз и возврат экспонатов партнерам, финальная инвентаризация, подписание актов приема-передачи работ, окончательные расчеты с подрядчиками и выплата налогов.

– Финансовая отчетность и аудит. Подготовка сводного отчета о расходовании средств в разрезе валют и статей затрат, прохождение обязательных грантовых или налоговых проверок.

– Итоговая аналитика и оценка эффективности. Сбор количественных данных (охваты в медиа, количество посетителей, проданные билеты, экономический эффект для региона) и качественных показателей (глубина погружения, отзывы экспертов). Сравнение фактических результатов с целями этапа планирования.

– Архивация. Передача цифровых копий материалов в национальные библиотеки или музеи, оформление каталогов выставки, запись итоговых документальных фильмов или подкастов о проекте.

– Выстраивание долгосрочных отношений с аудиторией. Рассылка благодарностей участникам и партнерам, расширение ядра постоянных союзников в зарубежной культурной среде, приглашение их в экспертные советы для дальнейшего сотрудничества без привязки к конкретному проекту.

– Планирование преемственности. На основе анализа ошибок и успехов начинается первичная проработка гипотез для следующего международного цикла.

Вопрос 4. *Структура международного культурного проекта и методические требования к его содержанию*.

Структура международного культурного проекта – это детализированный план действий, который связывает стратегическую миссию с конкретными операционными шагами, бюджетом и показателями эффективности, обеспечивая прозрачность процессов для всех

заинтересованных сторон. В международной практике не существует единого стандарта, однако большинство заявок (например, в фонды ЮНЕСКО или крупные фонды типа Президентского фонда культурных инициатив (ПФКИ, Россия) и др. опираются на общую логику проектного менеджмента. Методическое наполнение каждого раздела напрямую зависит от трех переменных: международных стандартов оформления, требований конкретного источника финансирования и специфики организации-исполнителя.

Таблица 4 – Базовая структура международного культурного проекта

№	Раздел проекта	Содержание и методические требования
1	Титульный лист	Название проекта, география (страны-участницы), сроки реализации, общая стоимость, данные организаций-заявителей, контактные лица. Многие фонды требуют использования строго заданного бланка заявки с уникальным регистрационным номером. Если заявителем выступает крупный госуниверситет или национальный музей, титульный лист оформляется на официальном бланке с гербом/логотипом и подписью руководителя.
2	Название проекта	Лаконичное, запоминающееся название на русском и английском языках, отражающее суть инициативы.
3	Краткое описание (Аннотация)	Резюме проекта (3–5 абзацев). Суть, география (страны-участницы), сроки, ключевые участники и ожидаемый главный результат. Пишется в последнюю очередь для инвесторов и СМИ.
4	Актуальность проекта	Обоснование необходимости: какую международную или социальную проблему решает проект? Анализ текущей повестки, ссылки на отчеты ЮНЕСКО/ООН, стратегии культурной политики Республики Беларусь. Ответ на вопрос «Почему это нужно делать именно сейчас?».
5	Цель проекта	Глобальное изменение, ради которого планируется проект (одна формулировка). *Пример: Укрепление гуманитарных связей между странами БРИКС через популяризацию нематериального наследия.*

6	Задачи проекта	Конкретные шаги для достижения цели (SMART-формат). Должны быть измеримы. – *Международные*: – Углубить и расширить двустороннее сотрудничество – Активизировать двустороннее взаимодействие / контакты – Вывести двустороннее сотрудничество на новый уровень – Наращивать динамику двустороннего сотрудничества – Сформировать комплексную дорожную карту двустороннего взаимодействия – *Творческие:* создать 3 спектакля-копродукции. – *Организационные:* провести стажировку 15 молодых режиссеров. – *Коммуникационные:* достичь охвата в 500 000 человек в зарубежных СМИ.
7	Целевая аудитория	Первичная (ядро ЦА), а потом остальные (если необходимо указать)
8	Организация-исполнитель проекта	Головная организация-юридическое лицо, ответственная за бюджет, отчетность и финальный результат.
9	Организации-соисполнители	Организации-соисполнители из профильных учреждений страны и стран-партнеров, реализующие закрепленные за ними блоки работ в рамках общего проекта на основании соглашения о сотрудничестве.
10	Партнеры проекта	Институты, оказывающие нефинансовую поддержку: предоставление площадок, административная поддержка, экспертное консультирование (посольства, министерства культуры, профильные ассоциации). Прикладываются письма поддержки.
11	Информационные партнеры проекта	СМИ (ТВ, радио, интернет-порталы), обеспечивающие PR-сопровождение (анонсы, трансляции, спецпроекты).
12	Руководитель проекта	ФИО, должность, контакты. Лицо, принимающее стратегические решения. Опыт реализации аналогичных международных проектов обязателен.

13	Команда проекта	*Основной штат:* координаторы, бухгалтер, юрист. *Приглашенные специалисты:* зарубежные кураторы, переводчики-синхронисты, технические директора, международные эксперты с подтвержденной репутацией, жюри.
14	Время проведения	Общий срок реализации (включая подготовку и закрытие) и даты ключевых мероприятий.
15	Место реализации	География: перечень городов и конкретных площадок (театров, музеев, цифровых платформ) в каждой стране-участнице.
16	Полное описание проекта	Детальный сценарный план. Художественная концепция, методика работы, новизна подхода, описание того, как будет происходить межкультурный диалог и адаптация контента. Для открытых конкурсов внутри проекта: критерии отбора участников, анкета, портфолио, сроки подачи документов, процедура аппликации. Условия участия и оформления заявки
14	Подготовительный этап	*Определение направлений работы.* *Административно-правовой блок:* подписание соглашений, визовая поддержка, таможенное оформление экспонатов, страхование. *Контентный блок:* кастинги, верстка каталога, производство мерча.
15	Этап реализации	Хронологический порядок действий во время проведения основных событий (монтаж, репетиции, церемония открытия, проведение форума/фестиваля, работа со зрителями/прессой), церемония закрытия.
16	Заключительный этап	Демонтаж инфраструктуры, подготовка итогового финансового и содержательного отчета, пост-релизы, архивация материалов, проведение круглого стола по итогам.
17	Бюджет проекта	Детализированная смета
18	Маркетинговая, рекламная и PR-стратегия	План продвижения по фазам:

		– До начала проекта: анонс программы, открытие регистрации и таргет на привлечение участников. – Во время: прямые трансляции ключевых событий, оперативные новости в Telegram и работа с хештегом для вовлечения аудитории. – После завершения: публикация итоговых материалов (видео, статьи), рассылка благодарностей участникам и анонс следующего сезона. Ключевые сообщения для разных аудиторий, каналы дистрибуции (соцсети обеих стран, рассылки по посольствам, работа с лидерами мнений), визуальная концепция.
19	Перспективы развития международного культурного проекта	Стратегия устойчивости: станет ли проект ежегодным? Планируется ли масштабирование сети на другие страны (например, выход за пределы СНГ в Африку или Латинскую Америку)? Создание эндаумента (целевого капитала).

Вопрос 5. *Проектная деятельность организаций культуры Республики Беларусь, Российской Федерации и зарубежных стран в контексте реализации сетевого подхода.*

Сетевой подход в современной культурной политике представляет собой парадигму, при которой организации отказываются от иерархической конкуренции в пользу горизонтального партнерства. В условиях геополитических трансформаций и цифровизации именно сети позволяют учреждениям культуры сохранять глобальную связность, обмениваться ресурсами и реализовывать проекты масштабов, недоступных для одиночных институций.

Анализ проектной деятельности в данном контексте требует рассмотрения трех уровней взаимодействия: внутригосударственного (Союзное государство), евразийского/БРИКС+ и глобального (Глобальный Юг и Восток).

1. Специфика национальных моделей как основы для сетей:

– *Российская Федерация*. В России сетевой подход активно стимулируется государством через крупные институты развития. Проектная деятельность здесь часто строится по модели «Якорный хаб – Спутники»:

– Хабы (крупные операторы). Президентский фонд культурных инициатив (ПФКИ), Фонд «Русский мир», федеральные центры (РОСКОНЦЕРТ), национальные гиганты (Большой театр, Эрмитаж, ВДНХ). Они аккумулируют ресурсы, разрабатывают методологию и распределяют гранты.

– Конкретный человек или целое подразделение в организации, которое отвечает за коммуникацию по проекту – региональные театры, музеи-заповедники, креативные кластеры, независимые НКО. Пример: Сеть филиалов музея современного искусства «Гараж» в регионах или федеральный проект «Культура для школьников». В международном контексте российские хабы выступают донорами экспертизы и контента (например, выставки из собраний российских музеев, гастроли федеральных коллективов).

– *Республика Беларусь*. Белорусская модель характеризуется централизацией и опорой на государственно-общественные структуры. Ключевые органы: Министерство культуры Республики Беларусь, Национальный академический Большой театр оперы и балета, Национальная библиотека Беларуси, а также общественное объединение «Белая Русь» и Белорусский республиканский союз молодежи (БРСМ). Специфика проектов связана с тем, что основной фокус сделан на сохранении исторической памяти и продвижении традиционных ценностей. Яркие примеры сетевых проектов – «Беларусь помнит» (объединяющий архивы, школы, ветеранские организации и медиа) и «Цифровая звезда» (цифровая инициатива к 80-летию освобождения).

– *СНГ и Евразийское пространство (модель межгосударственной интеграции)*. Сетевой подход опирается на наднациональные институты развития (Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ – МФГС, Евразийский банк развития) и профильные советы министров культуры. В отличие от проектной логики зарубежных фондов, сеть здесь формируется вокруг общего исторического наследия, сохранения единого культурно-цивилизационного кода и продвижения русского языка как инструмента межнационального общения. Примеры сетей: Программа «Культурные столицы Содружества», сетевые проекты по сохранению памятников Великой Отечественной войны, совместные литературные премии («Содружество дебютов»), а также профессиональные объединения работников музеев, театров и библиотек стран СНГ. Приоритеты проектной деятельности: патриотическое воспитание, противодействие фальсификации истории, поддержка традиционных семейных ценностей, развитие молодежных обменов и обеспечение доступности культурных благ для граждан всех стран-участниц.

– *Китай*. Сетевой подход опирается на централизованное государственное планирование и крупные государственные корпорации. Управление осуществляется через такие структуры, как Государственное управление по делам печати, прессы, радиовещания, кинематографии и телевидения КНР, Министерство культуры и туризма, а также Китайское информационное бюро (Xinhua). Сеть формируется не вокруг узкой специализации, а вокруг масштабной физической инфраструктуры и глобальной трансляции государственной идеологии. Примеры сетей:

Глобальная система Институтов Конфуция (в партнерстве с зарубежными университетами), сеть культурных центров Китая, медиакорпорации CGTN и China Daily, а также инициатива «Один пояс – один путь», включающая совместные проекты в области кинематографа, музейного дела и археологии. Приоритеты проектной деятельности связаны с продвижением концепции «Сообщества единой судьбы человечества», экспорт традиционной китайской медицины и философии, демонстрация технологического превосходства страны, формирование позитивного имиджа КНР на международной арене (концепция «мягкой силы»).

– *Страны Глобального Востока и Юга (Китай, Индия, ОАЭ, Турция)*. Здесь доминирует инфраструктурный сетевой подход. Проекты строятся вокруг создания физических платформ влияния: Институты Конфуция, сеть Альянса цивилизаций ООН, культурные хабы Турции в Африке. Цель – укрепление долгосрочного гуманитарного присутствия и формирование сети лояльных профессиональных сообществ для продвижения совместных интересов.

2. Механизмы реализации сетевого подхода во взаимодействии Республики Беларусь и Российской Федерацией

Между Беларусью и Россией выстроена оптимальная / эталонная модель культурного сетевого взаимодействия, закрепленная нормативно-правовой базой Союзного государства. Представлена:

– Консолидированный календарь. Предполагает формирование единого плана мероприятий (Сезоны культуры, Форумы регионов), где учреждения двух стран не просто гастролируют, а создают совместные продукты (копродукции). Например, совместные постановки опер и балетов Большого театра России и Большого театра Беларуси.

– Мемориальные сети. Предусматривает реализацию проекта «Поезд Памяти» – уникальный пример мобильной сети, объединяющей образовательные учреждения, железные дороги, министерства иностранных дел и молодежные парламенты двух стран. *Это пространственно-средовой проект*, где само движение поезда создает временную социальную среду.

– Цифровые платформы. Ведутся экспертные обсуждения о формировании единого цифрового пространства Союзного государства в сфере образования, культуры и строительства.

3. Интеграция в макрорегиональные и международные сети (БРИКС+, ШОС).

В современных условиях российская и белорусская сетевая дипломатия переориентируется на новые объединения, формируя альтернативные глобальные культурные потоки.

– Сети БРИКС+ вместо европейских консорциумов. Страны объединения последовательно создают альтернативные западному рынку институты. На саммитах и профильных форумах координируются совместные проекты в медиа, IT и дизайне.

– Совместное кинопроизводство. Действует Кинофестиваль стран БРИКС (BRICS Film Festival) и рабочие группы по совместному производству (co-production). Страны БРИКС (особенно Россия, Индия и Иран) подписывают соглашения о совместных съемках и прокате.

– Межкультурный обмен стал базой для продвижения ценностей культурной многополярности и многообразия. Примерами служат Креативный фестиваль БРИКС, масштабные фестивали культур и этнографические проекты, направленные на сохранение традиций.

– Классическая музыка: Проекты в этой сфере развиваются (например, масштабный международный проект «Мелодия БРИКС»).

– Создание постоянно действующих экспертных сетей между кураторами музеев РФ, РБ, Китая и Индии для совместной работы над глобальной повесткой (например, выставки об истории Великого Шелкового пути или антиколониальном дискурсе, рассматриваемом через призму разных цивилизаций).

4. Барьеры и риски сетевого подхода на современном этапе

Несмотря на высокий потенциал, реализация сетевого подхода сталкивается со специфическими вызовами:

– Инфраструктурная асимметрия. Разрыв в уровне цифровизации между столичными центрами (Москва, Санкт-Петербург, Минск) и региональными партнерами затрудняет создание единой цифровой среды.

– Юридические сложности в синхронизации налогового законодательства, норм авторского права и таможенных правил при перемещении экспонатов и гонорарах артистов внутри сетей.

– Потребность в глубокой локализации контента. То, что считывается аудиторией в Минске и Москве как общая историческая ценность, может требовать принципиально иной интерпретации для аудитории в Дели, Шанхае или Дубае.

2.4 Лекция 4

Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Субъекты проектной деятельности в системе международных культурных связей.
2. Привлечение иностранной безвозмездной помощи Департаментом по гуманитарной деятельности УДП Республики Беларусь для социально значимых проектов (включая культуру и искусство) в регионах, отраслях и организациях.
3. Деятельность Комиссии по вопросам международного технического сотрудничества при Совете Министров Республики Беларусь.
4. Объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей.

Вопрос 1. *Субъекты проектной деятельности в системе международных культурных связей* – это государственные институты, дипломатические представительства, коммерческие организации, общественные объединения и физические лица (инициативные группы), которые обладают необходимыми ресурсами и компетенциями для инициирования, финансирования, нормативно-правового обеспечения, управления и непосредственного исполнения проектов, направленных на международный культурный обмен.

В отличие от объектов (культурных ценностей, наследия или событий), субъекты выступают активными носителями целеполагания: они формируют повестку сотрудничества, координируют работу с партнерами, несут ответственность за достижение результатов и обеспечивают институционализацию международного диалога.

Субъекты проектной деятельности в системе международных культурных связей и их характеристика:

I. Государственная власть:

1. Президент Республики Беларусь. Определение стратегических приоритетов и вектора внешней культурной политики.

2. Парламент (законодательная власть). В системе международных культурных связей Парламент выступает субъектом нормативно-правового обеспечения проектной деятельности. Его роль заключается не в непосредственном управлении культурными процессами, а в создании правового фундамента, без которого реализация любых международных проектов в сфере культуры невозможна или несет юридические риски. Функционируют Постоянная комиссия Совета Республики по образованию, науке, культуре и социальному развитию и Постоянная комиссия Палаты представителей Национального собрания Республики Беларусь по образованию, культуре и науке.

3. Правительство (Совет Министров; исполнительная власть). В системе международных культурных связей Совет Министров выступает субъектом межведомственной координации, стратегического планирования и ресурсного обеспечения. Координирует и направляет работу всех министерств, организуя их взаимодействие для реализации государственной политики, в том числе и в сфере культуры.

4. Департамент по гуманитарной деятельности УДП Республики Беларусь (см. вопрос 2).

5. Министерство культуры Республики Беларусь – отраслевое управление и реализация. Отвечает за определение общей стратегии и осуществление международного сотрудничества в сфере культуры:

– Например, в 2026 году подписаны программы сотрудничества с Вьетнамом, Китаем, Кыргызстаном, Зимбабве, Грузией, Индонезией. В рамках международного сотрудничества в 2026 году запланирован ряд мероприятий. Так, 18 марта 2026 года пройдут Дни культуры России в нашей стране, в апреле – Дни культуры Таджикистана. Дни культуры Беларуси пройдут в апреле в Самарской области. Запланировано и проведение Дней белорусского кино. Киноиндустрию страны представят во Вьетнаме, в Казахстане, Индии и регионах России[10]. Выступает учредителем дирекций крупных форумов, формирует составы официальных делегаций на биеннале и кинофестивали, выдает разрешения на вывоз культурных ценностей для зарубежных выставок и специальные разрешения (удостоверения) на право организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий, а также включение в специальный Реестр организаторов культурно-зрелищных мероприятий.

6. Межведомственное взаимодействие Министерства культуры:

– С МИД Республики Беларусь. Это совместная работа через аппараты советников по культуре при посольствах. МИД обеспечивает дипломатическую поддержку, визовое сопровождение артистов и переговорные площадки, а Министерство культуры – контент проекта.

– С Управлением делами Президента Республики Беларусь (Департамент по гуманитарной деятельности). Любое привлечение иностранной безвозмездной помощи (грантов фондов, меценатства) для реализации гуманитарных проектов проходит согласование в этом Департаменте. Он контролирует целевое использование средств, выступая гарантом финансовой прозрачности перед государством и иностранным донором.

– С Министерством финансов (обоснование смет капиталоемких инфраструктурных проектов).

[10] *С какими странами Беларусь будет развивать сотрудничество в сфере культуры в 2026 году* (https://belta.by/society/view/s-kakimi-stranami-belarus-budet-razvivat-sotrudnichestvo-v-sfere-kultury-v-2026-godu-rasskazali-v-769462-2026/)

– С Государственным таможенным комитетом. Предполагает упрощенный порядок временного ввоза/вывоза ценных экспонатов для передвижных выставок и др.

7. Министерство иностранных дел Республики Беларусь – внешнеполитическое обеспечение. Не является прямым организатором концертов или выставок, но создает условия для их появления. Например, координирует работу посольств, которые выступают первичными точками сбора информации о запросах зарубежного рынка, ведут предварительные переговоры с иностранными министерствами культуры, содействуют организации двусторонних проектов.

8. Белорусская торгово-промышленная палата в контексте деятельности Департамента международного сотрудничества и выставочной деятельности.

9. Межгосударственный уровень. Постоянный Комитет Союзного государства (финансирует общие белорусско-российские проекты, такие как Международный фестиваль искусств «Славянский базар в Витебске» или совместные реставрационные программы) и Евразийский фонд стабилизации и развития (поддерживает крупные инфраструктурные инициативы).

II. Государственные учреждения (бюджетные организации). Являются непосредственными исполнителями проектов на местах.

Характеристика деятельности: организация зарубежных выставок из государственных фондов, прием иностранных делегаций, проведение дней национальной культуры, академические обмены студентов творческих вузов, совместная оцифровка архивов и др. Примеры: Большой театр Беларуси и Большой театр России: театры регулярно проводят обменные гастроли, творческие вечера и задействуют солистов в рамках межтеатрального сотрудничества. Национальный художественный музей Беларуси и Государственный Эрмитаж (или Русский музей): музеи обмениваются экспозициями и проводят крупные выставочные проекты. К примеру, в Минске проходят масштабные выставки уровня «выставки одного шедевра» или знаковых полотен из собраний ведущих российских музеев (включая Государственный Русский музей). Национальная библиотека Беларуси и Российская государственная библиотека: ведется практическая работа и согласование проектов по интеграции информационных ресурсов и созданию единого цифрового пространства (включая направления Цифровой библиотеки Союзного государства). «Беларусьфильм» и «Мосфильм»: студии имеют давнюю историю совместных легендарных работ (например, «Приключения Буратино» (1975) и «Про Красную Шапочку» (1977), «Дикая охота короля Стаха» (1979), «Государственная граница» (1980–1988), «В августе 44-го…» (2001) и др.) и поддерживают рабочие контакты по текущим межгосударственным проектам в сфере кинопроизводства.

III. Общественные организации играют роль инициатора общественной дипломатии, соединяя гражданское общество разных стран через культурные проекты. Например:

1. Белорусское общество дружбы и культурной связи с зарубежными странами. Его деятельность сосредоточена на следующих направлениях:

– Общество дружбы взаимодействует с зарубежными ассоциациями, посольствами и культурными центрами (например, культурными центрами и институтами стран СНГ, Азии и Европы).

– Организация выступает инициатором проведения Дней культуры Беларуси за рубежом и аналогичных встречных мероприятий в самой Беларуси. Это включает в себя организацию художественных выставок, фотоэкспозиций и музыкальных вечеров.

– Дискуссионные и образовательные платформы. На базе Дома дружбы в Минске проходят международные круглые столы и творческие встречи с иностранными деятелями культуры, дипломатами и студентами.

– Просветительские проекты. Популяризация белорусского языка, литературы и истории за пределами страны, а также знакомство белорусской аудитории с традициями стран-партнеров.

2. Творческие союзы.

Творческие объединения действуют как профессиональные профильные центры. Они интегрируют белорусских авторов в мировой контекст и организуют международные ивенты внутри страны.

– Белорусский союз кинематографистов (БСК):

– Союз принимает активное участие в организации международных кинофестивалей в Беларуси (таких как ММКФ «Лістапад»). Члены союза входят в жюри, курируют внеконкурсные программы и организуют мастер-классы иностранных режиссеров.

– Совместное производство (ко-продукция). БСК содействует поиску зарубежных партнеров для совместного производства фильмов (преимущественно со странами СНГ, Россией, Китаем).

– Продвижение кино за рубежом. Организация национальных стендов на международных кинорынках и проведение недель белорусского кино в других странах.

– Белорусский союз дизайнеров (БСД). Специализация – международные триеннале и биеннале.

– БСД выступает организатором и участником международных выставок графического, промышленного и арт-дизайна.

– Союз поддерживает связи с международными дизайнерскими советами, что позволяет обмениваться опытом и отправлять белорусских дизайнеров на зарубежные стажировки и конкурсы.

– Организация образовательных проектов, куда приглашаются ведущие иностранные специалисты для обучения молодых белорусских дизайнеров актуальным мировым практикам (эко-дизайн, урбанистика, digital-арт).

– Белорусский союз художников (БСХ). Специализация – международные пленэры.

– БСХ проводит на территории Беларуси международные пленэры по живописи, скульптуре и керамике (например, по арт-керамике в Бобруйске), собирая мастеров из десятков стран.

– Масштабные выставочные проекты. Организация выставок иностранных авторов во Дворце искусства (Минск) и отправка масштабных экспозиций белорусского искусства в зарубежные галереи.

3. Фонды: На государственном уровне поддержку культурных инициатив и проектов осуществляет специальный Фонд Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства.

– Общественные фонды: Фонд поддержки публичной дипломатии им. А.М. Горчакова (Россия) (создан распоряжением Президента РФ). Он системно финансирует и проводит образовательные школы для молодых международников (например, «Школа союзных лидеров», «Диалог во имя будущего», школы молодых ученых) и выделяет гранты на развитие медиапроектов и международных молодежных медиашкол (таких как MediaLab BRICS).

4. Профессиональные союзы: отраслевые профсоюзы (например, Белорусский профессиональный союз работников культуры, информации, спорта и туризма и Российский профсоюз работников культуры) активно сотрудничают, обмениваются опытом и подписывают соглашения о взаимодействии.

5. Коммерческие структуры. Рассматривают культуру либо как объект инвестиций (инфраструктура), либо как инструмент маркетинга (спонсорство) и корпоративной социальной ответственности (КСО). Характеристика деятельности: спонсорство гастролей и фестивалей, меценатская поддержка реставрации объектов ЮНЕСКО, инвестиции в креативные кластеры, покупка произведений современного искусства для корпоративных коллекций, бренд-амбассадорство.

6. Дипломатические миссии. Действуют как катализаторы и посредники, используя принцип «мягкой силы». Обеспечивают политическую поддержку и первичную нетворкинговую площадку. Характеристика деятельности: проведение национальных культурных сезонов и годов (перекрестные Годы культуры/региональной молодежи России и Беларуси), организация приемов в честь национальных праздников с элементами высокого искусства, прямое финансирование переводов национальной литературы, включение артистов в программы зарубежных площадок, работа атташе по культуре при посольствах.

7. Международные организации. Задают стандарты проектной деятельности и предоставляют экспертизу. Характеристика деятельности: выделение целевых финансовых средств под охрану наследия, методологическая поддержка, мониторинг соблюдения конвенций.

Механизм взаимодействия субъектов. Проектная деятельность реализуется через государственно-общественное и частное партнерство

(концессии на реконструкцию усадеб), эндаумент-фонды (целевой капитал музеев) и сетевые объединения независимых компаний или организаций на основе партнерских соглашений.

Вопрос 2. *Привлечение иностранной безвозмездной помощи (ИБП) Департаментом по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь (УДП РБ)*[11] – это строго регламентированный государством механизм, направленный на решение социально значимых задач. Система ориентирована на то, чтобы направлять ресурсы зарубежных доноров в регионы, отрасли и конкретные организации, включая поддержку культуры и искусства (рисунок 1).

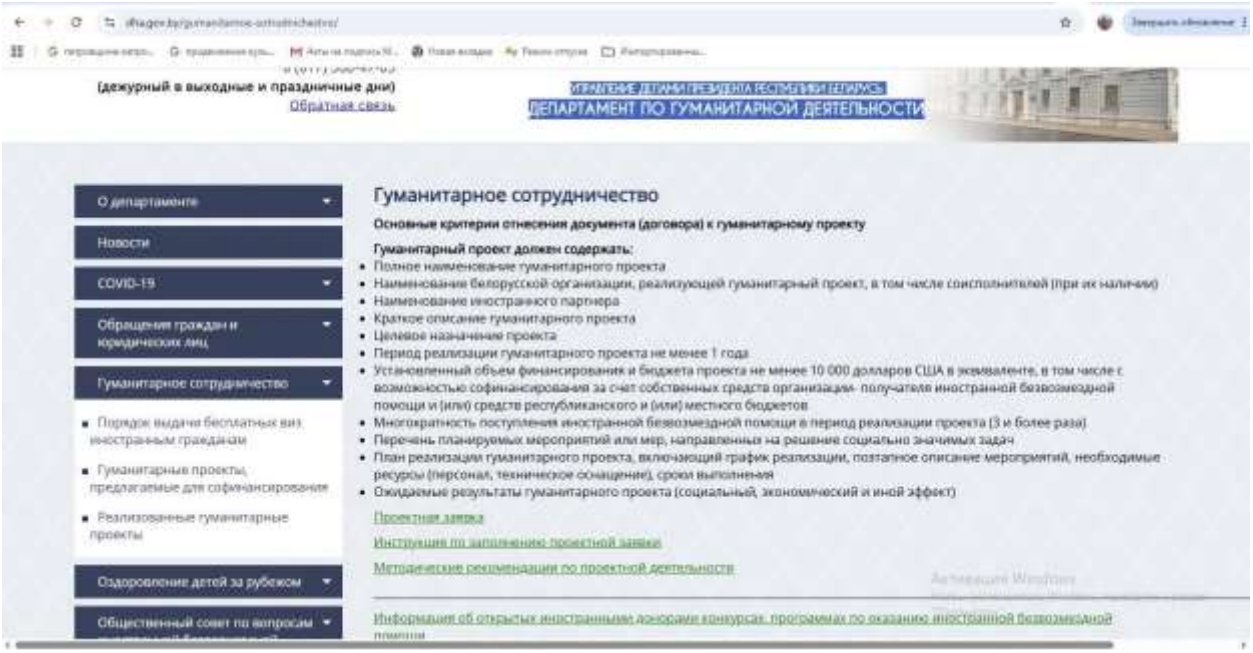


Рисунок 1 –Управления делами Президента Республики Беларусь: Гуманитарное сотрудничество

Структура, специфика и порядок этой деятельности:

1. Нормативно-правовая база и госрегулирование. Деятельность строится на контроле целевого использования средств. Главным документом является Декрет Президента Республики Беларусь от 25 мая 2020 г. № 3 «Об иностранной безвозмездной помощи». Правительство и профильные ведомства регулярно утверждают Комплексы совместных мер по организации работы с ИБП (включая актуальные программы на 2026 и последующие годы). Эти документы координируют действия министерств, исполкомов и Департамента для поиска доноров под конкретные нужды.

2. Приоритет развития регионов (малые города и районы). Особый акцент Департамент делает на привлечении помощи в малые и средние города, а также сельскую местность.

[11] *Управление делами Президента Республики Беларусь: Департамент по гуманитарной деятельности* (https://dha.gov.by/gumanitarnoe-sotrudnichestvo/)

– Цель – обеспечение социокультурного и экономического единства страны. Государственные программы стимулируют местные организации (школы, больницы, дома культуры) проявлять «собственную активность» и искать внешние ресурсы развития.
– Механизм: на сайтах облисполкомов, Мингорисполкома и самого Департамента формируются открытые базы данных – Гуманитарные проекты, предлагаемые для софинансирования. Любой иностранный донор может выбрать конкретный регион или учреждение для оказания помощи.

3. Отраслевая специфика: культура, искусство и социальная сфера. Гуманитарный проект – это всегда инициатива, направленная на решение конкретных задач. В сфере культуры и сопутствующих отраслях ИБП чаще всего привлекается на:

– Развитие регионального творчества.
– Межкультурный диалог и инклюзия: организация фестивалей, выставок, создание адаптивной культурной среды для людей с инвалидностью (арт-терапия, инклюзивные театры).
– Смежные сферы: образование (создание языковых пространств, мультимедийных классов, таких как проекты типа «Smart room»), экология и социальная защита населения.

4. Этапы реализации проектов в организациях. Для любой организации (будь то государственный музей, сельский исполком или общественное объединение) процесс привлечения ИБП состоит из четырех ключевых шагов: [Поиск донора и заключение договора] ➔ [Разработка плана целевого использования] ➔ [Регистрация в Департаменте УДП РБ] ➔ [Реализация и строгая отчетность].

Вопрос 3. *Деятельность Комиссии по вопросам международного технического сотрудничества при Совете Министров Республики Беларусь*.

Комиссия по вопросам международного технического сотрудничества[12] при Совете Министров Республики Беларусь – это главный координирующий орган страны, который управляет использованием международной технической помощи (МТП).

Основные цели:

– Координация и повышение эффективности использования международной технической помощи, поступающей от иностранных доноров и международных организаций.

Главные задачи и функции:

– Определение приоритетов. Установка ключевых направлений для международного технического сотрудничества.
– Формирование программ. Разработка национальной программы международного технического сотрудничества.

[12] *Комиссия по вопросам международного технического сотрудничества* (https://cu4eu.by/politics/commission/)

– Согласование проектов. Рассмотрение конкретных проектов и программ международной технической помощи, а также перечней ввозимых товаров, работ и услуг.

– Межведомственная координация. Направление работы министерств и ведомств в контексте единой политики сотрудничества.

– Налоговые и таможенные льготы. Отнесение ввозимых в рамках помощи товаров к категории важных для реализации проекто в МТП для освобождения от пошлин и налогов.

– Анализ и отчетность. Оценка эффективности проектов и подготовка предложений для Совета Министров.

– Нормативная база. Деятельность комиссии регулируется следующими ключевыми актами [13]:

– Указ Президента Республики Беларусь № 460 «О международной технической помощи...».

– Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 1522, утвердившее положение о самой комиссии.

– Актуализированный персональный состав комиссии утверждается решениями Правительства, такими как Постановление Совмина от 23 января 2026 г. № 41.

Вопрос 4. *Объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей*.

В проектном менеджменте принципиально важно разделять объект (то, на что направлено воздействие и что подлежит изменению) и предмет (конкретная форма деятельности, инструмент или событие, через которое это воздействие осуществляется). В системе международных культурных связей эта граница особенно важна: объект всегда носит стратегический характер (отношения между странами, имидж государства), а предмет – тактический и событийный.

Объектами в международном культурном проектировании выступают сложные социальные системы и нематериальные структуры. Проект направлен не просто на то, чтобы «показать искусство», а на трансформацию этих объектов:

– Социально-культурная среда. Это совокупность условий для созидания и потребления культуры в другой стране. Специфика: создание за рубежом сети совместных культурных центров (например, российско-белорусских гуманитарных площадок), открытие виртуальных филиалов музеев, формирование двуязычных творческих кластеров. Цель проекта – сделать иностранную культуру органичной частью локального ландшафта.

– Образ жизни. Устойчивые повседневные практики людей. Специфика: проекты гастрономической дипломатии (фестивали национальной кухни, продвижение продуктов-амбассадоров, например, белорусской сгущенки или российского мороженого), внедрение традиций празднования (Масленица,

[13] https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22600041

Купалье) в календарь зарубежных городов, популяризация национальных видов спорта как досуга.

– Общественные процессы. Глобальные тренды и внутриобщественные дискуссии. Специфика: использование культуры для формирования исторической памяти (совместные выставки к 80-летию Победы, противодействие фальсификации истории), экологическое прос вещение через ленд-арт пленэры, интеграция культурного компонента в программы социальной адаптации мигрантов.

– Отдельные сферы жизнедеятельности общества. Образование, туризм, городская среда. Специфика: академическая мобильность студентов творческих вузов, развитие трансграничного культурно-познавательного туризма (маршруты по замкам Беларуси и усадьбам России «Золотое кольцо — Несвиж-Мир»), ревитализация исторических набережных совместными усилиями архитекторов двух стран.

– Международный имидж и репутация страны (культурный бренд). Главный мета-объект. Специфика: конструирование восприятия нации за рубежом через символы (клюква, тракторы, космонавтика для Беларуси; балет, космос, литература для России).

Специфика предмета проектной деятельности

Предмет – это конкретное мероприятие, посредством которого происходит работа с объектом. В международной сфере предметы имеют ярко выраженный событийный характер и ограничены во времени.

– Дни национальной культуры / Дни кино. Самый масштабный интеграционный предмет. Специфика: требуют синхронизации работы министерств, посольств и ряда учреждений.

– Гастроли. Предмет, направленный на обмен профессиональным опытом. Специфика: в отличие от коммерческих туров, государственные гастроли (например, программа «Большие гастроли» в России или выезды Национального академического Большого театра оперы и балета РБ в Китай) преследуют цель поддержки соотечественников за рубежом и демонстрации высшего исполнительского уровня страны.

–Выставки. Наиболее гибкий предмет музейной дипломатии. Специфика: делятся на масштабные выставочные проекты (из собраний Эрмитажа или музея Великой Отечественной войны Минска, требующие сложной логистики шедевров) и концептуальные кураторские проекты (обмен современным искусством, где предметом является сама идея диалога художников).

– Форумы и конференции. Специфика: площадки типа Форума регионов Беларуси и России. Здесь предметом выступает выработка стратегии сотрудничества, подписание меморандумов между библиотеками или театрами, обсуждение стандартов реставрации.

– Фестивали и концерты. Специфика: создают эмоциональную связь между народами. «Славянский базар в Витебске» – классический пример, где

фестиваль является одновременно предметом деятельности и площадкой для сотен других проектов (от официальных приемов до уличных перформансов).

– Пленэры. Специфика: художники из разных стран живут и работают вместе. Результатом становится не только выставка картин, но и передача техник, организация совместных произведений и формирование профессионального сообщества единомышленников.

– Культурно-досуговые программы. Специфика: мастер-классы по народным танцам, языковые клубы при посольствах, детские утренники. Работают на микроуровне, меняя отношение к стране у конкретных семей и сообществ.

Ключевая специфика взаимосвязи объекта и предмета. В международных связях один предмет часто служит инструментом для нескольких объектов. Например, организация выставки (предмет) архивных документов о партизанском движении направлена одновременно на защиту исторической памяти (объект – общественный процесс), укрепление единства ветеранских организаций (объект – социально-культурная среда) и демонстрацию архивной силы государства (объект – имидж). То есть, предмет – это средство, а изменение состояния объекта – цель международного культурного проекта.

Эффективность системы международных культурных связей напрямую зависит от грамотного разграничения и взаимодействия субъектов проектной деятельности, а также точного определения объектов их воздействия.

Таким образом, субъекты (от органов государственной власти и дипломатических миссий до общественных фондов и коммерческих структур) формируют сложную иерархическую сеть, где каждый участник выполняет строго определенную функцию: государство задает стратегический вектор и обеспечивает безопасность, парламент легитимизирует сотрудничество, ведомства осуществляют межведомственную координацию, а общественные организации обеспечивают выход на локальные сообщества.

Объектами проектирования выступают не отдельные произведения искусства, а масштабные социально-культурные конструкты – историческая память, образ жизни, имидж государства и гуманитарная среда. Предметом же деятельности являются конкретные событийные форматы (фестивали, гастроли, выставки, форумы), которые служат инструментами трансформации этих объектов.

Успешный международный культурный проект в современных условиях всегда представляет собой синергию ресурсов: политическую поддержку со стороны глав государств, бюджетное финансирование через Советы Министров, привлечение иностранной безвозмездной помощи через профильные департаменты и экспертную реализацию силами государственных учреждений и НКО. Только при такой многоуровневой интеграции разовые культурные акции превращаются в системный инструмент «мягкой силы», обеспечивающий долгосрочное продвижение национальных интересов и сохранение цивилизационной идентичности.

2.5 Лекция 5

Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Многосторонние механизмы управления культурными проектами: структуры ООН, ЮНЕСКО и интеграционные объединения (Союзное государство, СНГ, ОДКБ, ШОС).
2. Двустороннее сотрудничество и ресурсный потенциал дипломатических миссий.

Вопрос 1. Поддержка международных культурных проектов на глобальном и региональном уровнях строится по принципу разделения мандатов: ООН задает идеологический вектор, ЮНЕСКО разрабатывает стандарты наследия, а региональные организации (Союзное государство, СНГ, ШОС и др.) обеспечивают реализацию, финансирование и административную поддержку.

1. Глобальный уровень: структуры ООН и ЮНЕСКО

– *ООН* (Организация Объединенных Наций). Глобальный стратегический уровень. Отвечает за выработку идеологии, этических норм и глобальной повестки. ООН определяет, почему культура важна для выживания человечества.

– Мандат[14]: рассматривает культуру как инструмент достижения Целей устойчивого развития (ЦУР). Культура интегрируется в программы борьбы с бедностью (Сектор культуры обеспечивает инклюзивный экономический рост через креативные индустрии – цель 8), качественного образования (цель 4) и построения мирных сообществ (цель 16). Механизмы поддержки:

– Прямое финансирование из бюджета ООН встречается редко. Основной механизм – включение культурной компоненты в крупные операционные проекты Программы развития ООН (ПРООН) или Управления Верховного комиссара по делам беженцев (УВКБ). Например, создание арт-терапевтических программ для мигрантов или поддержка ремесел для восстановления экономики постконфликтных регионов.

[14] *Разделение мандатов* – это организационный принцип, при котором каждая структура в системе (государство, международная организация или ведомство) наделяется строго определенной зоной ответственности и набором полномочий. Если говорить просто: это договоренность о том, «кто за что отвечает», чтобы разные организации не мешали друг другу, не дублировали работу и не конфликтовали между собой при принятии решения. В международном управлении проектами этот принцип критически важен, так как он позволяет эффективно распределять функции.

– Привлечение внимания доноров к проектам через статус «Проекта содействия целям ООН».

– *ЮНЕСКО* (Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры). Уровень стандартов, экспертизы и сохранения. Отвечает за разработку правил, критериев и технологий.

– Мандат: главная мировая организация в области стандартизации в сфере материального и нематериального культурного наследия. Ключевые инструменты управления проектами:

– Конвенции: правовая база для любого проекта. Конвенция об охране всемирного культурного и природного наследия (1972 г.) позволяет номинировать объекты в Список Всемирного наследия. Конвенция об охране нематериального культурного наследия (2003 г.) направлена на защиту традиций, языка и исполнительских искусств.

– Программная поддержка: участие в проектах «Память мира» (документальное наследие) или Сеть творческих городов (Creative Cities Network).

– Финансирование: ЮНЕСКО координирует работу нескольких целевых фондов (Trust Funds), включая Фонд всемирного наследия и Фонд нематериального культурного наследия. Они регулярно выделяют средства на экстренную помощь (Emergency Assistance) для восстановления памятников, пострадавших от войн, землетрясений или наводнений.

2. Региональный уровень (операционный и ресурсный уровень). На региональном уровне (в рамках Союзного государства, СНГ, ОДКБ, ШОС) они отвечают за реализацию, финансирование и администрирование, превращая глобальные идеи ООН и стандарты ЮНЕСКО в конкретные финансы, гастроли и договоры. Культура выполняет функции «мягкой силы», служит для укрепления гуманитарного суверенитета и выступает инструментом продвижения общих ценностей.

– *Союзное государство* (Россия и Беларусь). Механизмы поддержки:

– Финансирование. Гуманитарные проекты Союзного государства финансируются напрямую из союзного бюджета (формируемого за счет взносов РФ и РБ).

– Бюджет Союзного государства покрывает расходы только на совместные (союзные) проекты. У каждой страны остаются свои национальные бюджеты и госпрограммы (например, госпрограмма «Культурное пространство» в Беларуси или нацпроект «Культура» в России), которые финансируют внутренние театры и музеи независимо.

– Целевые программы в сфере культуры. Культурное сотрудничество финансируется через ежегодно утверждаемые «Мероприятия Союзного государства». Бюджет Союзного

государства полностью (или в статусе софинансирования) покрывает такие масштабные события, как:

– Фестиваль «Славянский базар в Витебске» (дни Союзного государства).

– Фестиваль «Творчество юных», гастроли Молодежного белорусско-российского симфонического оркестра.

– Издательские проекты (выпуск книг, посвященных общей истории).

– Реставрация памятников. Из союзного бюджета напрямую финансировалась реконструкция сооружений Брестской крепости-героя (капитальный ремонт, создание новых экспозиций)».

– Инфраструктурная поддержка. Предусматривает функционирование Постоянного Комитета Союзного государства, который выступает в роли рабочего аппарата, координатора и администратора общего процесса. Государственными заказчиками программ и мероприятий выступают профильные министерства двух стран (Министерство культуры РФ и Министерство культуры РБ). Именно они отвечают за непосредственное исполнение, отбор артистов, подрядчиков и распределение выделенных средств.

– *СНГ* (Содружество Независимых Государств). Специфика: координация политики при сохранении полного суверенитета участников. Содружество делает упор на историческую и культурную общность. Русский язык официально закреплен как язык межнационального общения в СНГ (более того, 2023 год объявлялся Годом русского языка). Механизмы поддержки:

– Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества (МФГС). Фонд выделяет гранты и финансирует совместные проекты. Гранты выдаются государственным ведомствам, академиям наук, крупным ассоциациям и творческим союзам на многосторонние проекты. Через МФГС финансируются масштабные форумы (например, форумов творческой и научной интеллигенции стран СНГ). Фонд регулярно финансирует школы молодых ученых, научные конференции и публикацию отдельных сборников документов, книг и совместных научно-популярных исторических работ.

– Горизонтальные связи и тематические года. Совет по гуманитарному сотрудничеству (СГС) готовит планы гуманитарного взаимодействия на двухлетние периоды. СГС согласовывает проведение тематических годов, а утверждает их Совет глав государств СНГ. Например, в СНГ объявлялись: Год книги (2019), Год архитектуры и градостроительства (2021), Год народного творчества и культурного наследия (2022), Год

волонтерского движения (2024), Год 80-летия Победы в Великой Отечественной войне (2025), а 2026 год – Год охраны здоровья.

– *ОДКБ* (Организация Договора о коллективной безопасности). Организация создавалась, прежде всего, как военно-политический орган для отражения внешних угроз и борьбы с терроризмом. В последние годы ее руководство и Парламентская ассамблея (ПА ОДКБ) начали официально рассматривать гуманитарную сферу как часть обеспечения гибридной и общественной безопасности. Специфика: культурно-гуманитарное сотрудничество в ОДКБ носит прикладной характер. Оно не является самостоятельной целью (как в СНГ или ШОС), а служит инструментом минимизации рисков внутренней дестабилизации и укрепления общей гражданской идентичности государств-членов. Механизмы поддержки:

– Проекты в сфере противодействия фальсификации истории и сохранения исторической памяти о совместной борьбе с нацизмом. ОДКБ уделяет этому направлению особое внимание. В декабре 2023 года ПА ОДКБ приняла официальные «Рекомендации об ответственности за деяния, связанные с реабилитацией нацизма и искажением исторической истины». К 80-летию Победы организация реализовала крупный проект по выпуску совместной фундаментальной энциклопедии о Великой Отечественной войне как ответ на попытки переписать историю.

– Поддержка ветеранских организаций, поискового движения и патриотического воспитания молодежи как инструментов предотвращения радикализации. Эти меры рассматриваются ОДКБ в контексте противодействия распространению радикальных идеологий, экстремизма и терроризма среди молодежи.

– Использование потенциала народной дипломатии. ОДКБ задействует механизмы экспертных встреч, межпарламентских связей и диалоговых площадок. Это помогает координировать позиции гражданских обществ стран-участниц, снижать уровень конфликтогенности внутри зон ответственности и минимизировать риски «цветных революций».

– *ШОС* (Шанхайская организация сотрудничества). Объединяет государства с культурно-цивилизационным разнообразием (ислам, православие, буддизм, индуизм и конфуцианские традиции). Культура используется для укрепления добрососедства и гуманитарного взаимодействия. Организация проводит мероприятия в рамках «Диалога цивилизаций». Механизмы поддержки:

– Мероприятия. На регулярной основе проводятся Совещания министров культуры государств-членов ШОС, а также Дни культуры, фестивали искусств, выставки народных промыслов и ярмарки в рамках саммитов.

– Функционирует Сетевой Университет ШОС (УШОС) (не имеет единого географического места дислокации или конкретного главного здания, поскольку он функционирует исключительно как распределенная сеть ведущих гражданских вузов стран-участниц Шанхайской организации сотрудничества – Россия, Китай, Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан, Беларусь и др. страны). Основными направлениями УШОС являются: Регионоведение, IT (вычислительная техника), Экология, Энергетика, Нанотехнологии, Педагогика, Экономика, Туризм и Международное право. Вопросы Шелкового пути изучаются преимущественно в рамках направления «Регионоведение» или «История».

– Медийное сотрудничество (форумы СМИ стран ШОС и соглашения между национальными информагентствами, например ТАСС, Синьхуа, Казинформ и др.).

Практический алгоритм создания проекта в рамках этих структур:

1. Определение уровня. Если проект направлен на сохранение исчезающего промысла – заявка в ЮНЕСКО; если на организацию гастролей молодежного театра между Минском и Москвой – программа Союзного государства; если на студенческий обмен между вузами РФ и КНР – гранты Университета ШОС.

2. Нормативная и правовая основа проекта. Обоснование проекта должно быть через конкретную конвенцию (для ЮНЕСКО) или решение совета глав правительств/президентов (для СНГ и Союзного государства), а также ссылка на актуальную «Стратегию развития», «Основное направление культурного сотрудничества» или конкретное Постановление Совета Министров Союзного государства / Решение Совета глав правительств СНГ.

3. Поиск национального ко-спонсора. Международные структуры почти никогда не дают деньги напрямую физическому лицу или частной фирме. Крупные межгосударственные органы не имеют права переводить деньги на счета коммерческих фирм (ООО) или физических лиц (ИП), так как не смогут проконтролировать их целевое использование. Заявителем должна выступать государственная институция (Министерство культуры, Национальный музей) или аккредитованный Межгосударственный фонд (как МФГС), которая берет на себя обязательство софинансирования. Роль софинансирования в том, что тот же МФГС (Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ) или структуры Союзного государства обязывают, чтобы у проекта был официальный статус в своей стране. Государственная институция (например, Минкульт, профильный НИИ или госуниверситет) выступает гарантом: она берет на себя юридическую ответственность и покрывает часть расходов (предоставляет площадки, логистику, адмінресурс).

Вопрос 2. *Двустороннее сотрудничество и ресурсный потенциал дипломатических миссий.*

Двусторонние культурные проекты представляют собой ключевой механизм реализации внешней культурной политики, где управление проектом строится на взаимодействии государственных ведомств (министерств культуры) и специализированных операторов – дипломатических миссий и фондов.

1. Использование потенциала интеграционных объединений и профильных фондов Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества (МФГС) стран СНГ выступает не просто донором, а системным интегратором проектов. Управление проектами через МФГС опирается на «Планы приоритетных мероприятий в сфере гуманитарного сотрудничества», которые утверждаются Советом глав правительств СНГ каждые два года. План на 2025–2026 годы был официально принят в конце 2024 года. В 2025–2026 годах Фонд реализует такие масштабные инициативы, как Межгосударственная программа «Культурные столицы Содружества», премии «Звезды Содружества» и «Содружество дебютов». Особенность менеджмента здесь заключается в софинансировании: чтобы проект получил одобрение и финансирование фонда, заявка должна быть официально поддержана как минимум двумя государствами-участниками СНГ. Это указывает на то, что мероприятие носит интеграционный и как минимум двусторонний характер.

2. Роль дипломатических представительств и культурных центров. Именно посольства и информационно-культурные центры (ИКЦ) выступают в роли проводников государственной политики на местах. Если посольства отвечают за официальные, политические и экономические связи, то ИКЦ работают напрямую с обществом, формируя положительный имидж своей страны через культуру и язык. Примеры:

– Деятельность Института Конфуция в Беларуси. Действует несколько Институтов Конфуция (например, в БГУ, БНТУ, МГЛУ, ГрГУ). Они являются единственными сертифицированными площадками для сдачи стандартизированного квалификационного экзамена по китайскому языку (HSK/HSKK), который необходим для учебы и работы в КНР. Кроме этого, Институт Конфуция ежегодно проводит конкурсы (например, всемирный конкурс «Мост китайского языка»), победители и финалисты которых получают гранты на обучение и стажировки в Китае, а также разные культурные мероприятия, посредством которых осуществляется популяризация китайской культуры.

– Россотрудничество в Беларуси (представленное Русскими домами в Минске, Гомеле, Гродно и Бресте) выступает ключевым проводником российской политики «мягкой силы» и гуманитарного взаимодействия на местах. В то время как Посольство России сосредоточено на официальных, политических и стратегических связях в рамках Союзного государства, Россотрудничество работает напрямую с белорусским обществом. Через образовательные проекты, продвижение русского языка, культурные обмены

и поддержку исторических связей оно формирует единое социокультурное пространство.

– Культурный центр при Посольстве Венесуэлы в Беларуси (Латиноамериканский культурный центр имени Симона Боливара) выступает в роли ключевого проводника венесуэльской государственной политики и «мягкой силы» на белорусской земле. Если само посольство Венесуэлы сосредоточено на официальных дипломатических, политических и стратегических экономических связях с Минском, то работа Культурного центра тесно связана с популяризацией богатого культурного наследия, традиций и испанского языка. Основные направления, через которые центр реализует эту задачу:

– Образовательные проекты. Бесплатные курсы испанского языка для жителей Беларуси, лекции об истории и геополитике Латинской Америки.

– Культурная дипломатия. Реализуется посредством организации выставок венесуэльских художников, показы национального кино, фестивали, концерты традиционной музыки и танцевальные мастер-классы (например, по сальсе и меренге).

– Проведение памятных мероприятий, посвященных национальным героям (Симону Боливару, Уго Чавесу) и др.

Благодаря такой деятельности Культурный центр создает прочную основу для долгосрочного двустороннего сотрудничества.

3. Поддержка гуманитарных проектов Всемирным фондом детства в Республике Беларусь. Основан в 1999 году и на протяжении многих лет выступает международным донором гуманитарных и социальных проектов в сфере защиты прав детей по всему миру, включая Республику Беларусь. Департамент по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь относит фонд к числу действующих иностранных доноров, открытых к приему проектных заявок от местных организаций. Например, в рамках поддержки гуманитарных программ, направленных на обучение детей, родителей и педагогов методам защиты от онлайн-угроз, кибербуллинга и цифровой эксплуатации. Финансирование выделяется местным негосударственным (некоммерческим) организациям (НГО/НКО), официально зарегистрированным в Республике Беларусь. Подача заявок происходит напрямую через международный портал фонда. Порядок регистрации в Республике Беларусь – любая иностранная безвозмездная помощь, поступающая от Всемирного фонда детства белорусским организациям, подлежит обязательной регистрации в Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь.

2.6 Лекция 6

Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Финансовое управление проектами в сфере международного культурного сотрудничества.
2. Спонсорство и меценатство как источник финансирования международных культурных программ.
3. Гранты как источник финансирования международных гуманитарных проектов.

Вопрос 1. Финансовое управление проектами в сфере международного культурного сотрудничества осуществляется в рамках сложной многоуровневой системы государственно-частного партнерства, где институциональная роль государства проявляется в бюджетном софинансировании инициатив и нормативно-правовом регулировании валютных операций, что дополняется механизмами внешнего грантодового контроля.

I. Особенности определения бюджета международного культурного проекта. Бюджетирование в международной культурной сфере отличается высокой степенью неопределенности и четкими требованиями со стороны государственных и частных структур. Главное правило – бюджет должен быть реалистичным, прозрачным и напрямую связанным с программой проекта.

1. Ключевые статьи расходов и их специфика:

– Логистика и мобильность. Это одна из самых крупных статей. Сюда входят международные перелеты, визовые сборы, страховки, трансферы и суточные. Суточные рассчитываются строго по нормативам страны, где проходит мероприятие, или по правилам конкретного фонда.

– Гонорары и трансграничное налогообложение. Оплата труда иностранных художников, кураторов и экспертов. Финансовый менеджер должен заранее учитывать налоги у источника выплаты и наличие соглашений об избежании двойного налогообложения между странами.

– Адаптация и языковое сопровождение. Расходы на профессиональный перевод (синхронный/последовательный), перевод материалов, субтитрование, локализацию сайтов и приложений.

– Производство и технический продакшн. Аренда специфического оборудования, застройка выставочных пространств, логистика арт-объектов (часто требующая специализированной арт-доставки и оформления таможенных карнетов ATA для временного ввоза).

– Административные расходы. Расходы на управление, связь и офис организации-инициатора.

2. Валютные и операционные риски

– Мультивалютность. Проект может финансироваться в евро, тратиться в тенге, а отчетность – в другой национальной валюте. Бюджет должен закладывать резерв на конвертацию и курсовые разницы (обычно 3–5%), если это разрешено донором.

– Разница в финансовых годах. Бюджетные циклы в разных странах не совпадают (например, в РФ и РБ финансовый год начинается 1 января, в Японии – 1 апреля, в США – 1 октября). Это влияет на графики поступления финансовых средств.

II. Подход к разработке проектов с многоуровневым финансированием. Эффективный международный проект редко финансируется из одного источника. Стратегия диверсификации фондов (национальных, зарубежных и международных) строится на поиске баланса интересов всех сторон:

1. Национальные структуры (Министерство культуры, фонды страны-организатора). Цель – продвижение национальной культуры за рубежом, демонстрация открытости страны, поддержка собственных артистов на международной арене. Подход к разработке проекта: в бюджете эти средства направляются на расходы (например, страхование музейных предметов, транспортировку выставки в зарубежную страну, госпошлина на вывоз предметов искусства за пределы Республики Беларусь, суточные сотрудников, сопровождающих выставку в зарубежную страну, билеты (авиаперелет) и др.). Национальные структуры требуют четкого соответствия локальному бюджетному законодательству.

2. Зарубежные структуры (Посольства, институты, др.). Цель – культурная дипломатия («мягкая сила»), выстраивание двусторонних связей. Подход к разработке проекта: эти структуры финансируют мобильность своих граждан (например, посольство Франции оплатит прилет французского режиссера) или совместные культурные коллаборации. Финансовое управление должно четко разделять, какие расходы покрывает зарубежный партнер, чтобы избежать двойного финансирования одной и той же статьи.

3. Международные и трансграничные структуры (ЮНЕСКО и др.). Цель – решение глобальных или региональных вопросов через культуру (экология, права человека, инклюзия, сохранение наследия, цифровизация), стимулирование сетевого взаимодействия между странами. Подход к разработке проекта: эти фонды дают самые гранты, но требуют сложного софинансирования. Например, фонд дает 60–80% бюджета, а остальные 20–40% консорциум партнеров должен найти сам (из национальных источников или собственных средств).

4. Стратегические правила финансового менеджмента в таких проектах.

– Создание консорциума и Соглашения о партнерстве. До старта проекта заключается юридический договор между всеми международными партнерами. В нем четко прописывается: кто, сколько и когда вносит, кто

несет финансовую ответственность при форс-мажоре и как распределяются интеллектуальные права.

– Принцип целевого разделения потоков. В финансовом плане четко разграничивается, какой донор какую часть проекта закрывает.

– Аудит и комплаенс[15]. Международные проекты требуют ведения раздельного бухгалтерского учета. Все чеки, билеты, посадочные талоны и акты сдачи-приемки должны храниться в оригинале и цифровом виде (часто в течение 3–5 лет после окончания проекта) на случай международных аудиторских проверок.

Вопрос 2. Спонсорство и меценатство как источник финансирования международных культурных программ.

Спонсорство и меценатство – внебюджетные источники финансирования международных культурных программ, которые дополняют или заменяют государственную поддержку. *Меценатство* – это безвозмездная поддержка сферы культуры и искусства, основанная на личных или корпоративных ценностях. Меценат не ждет прямой коммерческой выгоды, его цель – сохранение наследия, развитие талантов и престиж. *Спонсорство* – это взаимовыгодное сотрудничество, где финансирование культурного проекта предоставляется в обмен на рекламную интеграцию, упоминание бренда и продвижение коммерческих интересов спонсора. Их роль в международных культурных программах:

– помогают в реализации масштабных выставок, гастролей и фестивалей;

– международный охват программ привлекает бренды, ищущие новые рынки сбыта.

Формы финансирования:

– Прямые пожертвования и гранты. Перечисление средств на реализацию конкретного международного проекта (выставки, гастролей).

– Корпоративное партнерство. Предусматривает выделение бюджетов взамен на размещение логотипов в рекламных кампаний фестиваля.

– Патронаж – это долгосрочная поддержка институции или цикла программ (например, многолетнее шефство над музеем).

– Натуральный обмен, а именно – предоставление логистических, технологических или медийных ресурсов вместо денег (авиаперевозки, отели, рекламные площадки).

Вопрос 3. Гранты являются одним из ключевых и наиболее гибких источников финансирования международных гуманитарных проектов. Они представляют собой целевые безвозмездные средства, предоставляемые ресурсными донорами (правительствами, международными организациями, фондами) на реализацию конкретных программ по ликвидации последствий катастроф, снижению уровня бедности, защите прав человека, поддержке

[15] *Комплаенс* – система внутреннего контроля и правил в компании, которая обеспечивает соответствие её работы законам, этическим нормам и стандартам.

уязвимых слоев населения, а также в сферах культуры и образования для сохранения мирового культурного наследия, поддержки творческой индустрии, обеспечения инклюзивного доступа к качественному образованию и развития академической мобильности.

Ключевые особенности грантового финансирования (таблица 5).

Таблица 5 – Ключевые особенности грантового финансирования

Критерий	Описание особенности
Целевой характер	Финансовые средства можно тратить строго на мероприятия и статьи расходов, утвержденные в грантовом соглашении. Изменение бюджета требует согласования.
Безвозмездность	В отличие от кредитов, гранты не нужно возвращать, если проект реализован в соответствии с договором.
Конкурсная основа	Большинство грантов распределяются через тендеры. Конкуренция среди международных и локальных НКО крайне высока.
Строгая отчетность	Ресурсные доноры требуют детальных финансовых (чеки, аудиты) и содержательных (KPI, индикаторы достижения целей) отчетов.

*Этапы работы с гуманитарным грантом включае*т:

– Поиск и мониторинг. Предусматривает отслеживание грантовых заявок на специализированных платформах (например, ReliefWeb – международная платформа (ООН) и др.).

– Разработка концепции. Предусматривает краткое описание проблемы, целей проекта и ожидаемых результатов для первичного одобрения донором.

– Подача полной заявки. Включает детальное описание методологии, логико-структурной схемы, плана мониторинга и прозрачного бюджета.

– Реализация и аудит. Связано с выполнением проекта с промежуточным и финальным контролем со стороны донора.

Преимущества использования грантов:

– Независимость от коммерческой выгоды. Позволяет сфокусироваться исключительно на помощи людям, а не на извлечении прибыли.

– Репутационный капитал. Успешное освоение гранта от крупного донора (например, ООН) открывает доступ к новым источникам финансирования.

– Стимул к развитию. Требования доноров стимулируют организации внедрять лучшие мировые практики менеджмента и прозрачности.

Финансовая поддержка международных гуманитарных/культурных проектов фондами:

– *Фонд «Русский мир»*[16]. Работает по модели грантового конкурса. Гранты выделяются на конкурсной основе как некоммерческим организациям (НКО), так и образовательным или культурным учреждениям по всему миру. Заявки на получение грантов и методической поддержки регулярно подают зарубежные организации, включая белорусские школы, библиотеки, вузы и общественные объединения. Управление проектами можно назвать децентрализованным в том смысле, что инициатива исходит «снизу» – от самих локальных заявителей, которые самостоятельно разрабатывают концепцию проекта, подают заявку и затем реализуют её на местах. Фонд официально обеспечивает финансовую и методическую помощь для проектов, направленных на популяризацию русского языка и культуры. Сюда относится поддержка театров, проведение фестивалей словесности, обеспечение литературой и создание специализированных «Кабинетов Русского мира». При этом, стоит отметить, что фонд действует и централизованно: помимо грантов, он напрямую открывает крупные «Русские центры» на базе ведущих зарубежных университетов и библиотек.

– *Глобальный экологический фонд (ГЭФ)*. Напрямую не финансирует классические гуманитарные проекты (такие как медицина, социальная опека или культура). Однако в Беларуси фонд оказывает существенную поддержку на стыке экологии и социально-экономического развития регионов. Эта деятельность реализуется через Программу малых грантов (ПМГ) ГЭФ, которая работает совместно с ПРООН и Министерством природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь. Ниже подробно раскрыто, как устроена эта система и в чем выражается гуманитарный (социальный) эффект экологических проектов ГЭФ в Беларуси.

– *Всемирный фонд детства* с Миссией Childhoods по оказанию иностранной безвозмездной помощи в Республике Беларусь. В белорусских официальных и справочных материалах (включая перечни программ по оказанию иностранной безвозмездной помощи) фонд упоминается как потенциальный международный донор. Деньги фонда классифицируются в республике как иностранная безвозмездная помощь (ИБП). Профильные государственные и социальные учреждения Беларуси могут подавать заявки через международные механизмы фонда для реализации инициатив, направленных на создание безопасной среды для детей и улучшение их благополучия. Например, фонд финансирует инновационные программы и поддерживает проекты в области безопасности ребенка в сети (защита от цифровых угроз, кибербуллинга и онлайн-эксплуатации) и др. Если фонд одобряет финансирование, эти средства по закону должны пройти обязательную регистрацию в Департаменте по гуманитарной деятельности

[16] *Фонд «Русский мир»* (https://www.russkiymir.ru/news/?%3BPAGEN_1=261&PAGEN_1=368)

Управления делами Президента Республики Беларусь, чтобы их можно было легально тратить на проект.

– *Правительственная программа грантовой помощи «Корни травы»* (яп. Кусаноне), реализуемая Посольством Японии в Республике Беларусь, разделена на два ключевых направления. Программа финансируется в рамках Официальной Помощи Развитию (ОПР) Японии.

– Культурно-гуманитарное направление. Программа «Корни травы – грантовая помощь для проектов в сфере культуры и спорта». Цель: поддержка проектов в культурной, спортивной и образовательной сферах, а также укрепление двусторонних связей и взаимопонимания между Японией и Беларусью. Финансируется преимущественно безвозмездное предоставление средств на закупку оборудования и оснащение учреждений (например, звуковое, осветительное или тренировочное оборудование, модернизация учебных классов и культурных площадок). Могут претендовать: некоммерческие организации (НКО), местные органы власти, учреждения культуры, спорта и высшие учебные заведения.

– Медико-социальное направление. Программа «Корни травы – грантовая помощь для проектов по обеспечению безопасности человека». Цель – минимизация последствий аварии на Чернобыльской АЭС. Финансируется модернизация материально-технической базы и закупка высокотехнологичного медицинского оборудования для больниц, поликлиник и реабилитационных центров (особенно в Гомельской, Могилевской и Брестской областях).

– *Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ (МФГС)*. Фонд софинансирует масштабные сетевые проекты: выставки, театральные фестивали, форумы ученых и деятелей культуры, которые проходят на территории Беларуси или с участием белорусских творческих союзов.

– *Премия Союзного государства в области литературы и искусства*. Хотя это награда за уже созданные проекты, она выступает мощным финансовым стимулом для крупных совместных белорусско-российских инициатив.

– *Программы и мероприятия Союзного государст*ва. Из союзного бюджета регулярно финансируются совместные культурные фестивали (например, мероприятия в рамках «Славянского базара»), гастроли, издательские и кинематографические проекты.

2.7 Лекция 7
Риск-менеджмент в проектировании международного культурного проекта

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Понятие «риск-менеджмент». Основные риски в проектировании международных культурных проектов.
2. Кросс-риск в структуре рисков при проектировании международного проекта. Основные проявления кросс-рисков в международных культурных проектах.
3. Организация выполнения международного культурного проекта и контроль выполнения запланированных действий.

Вопрос 1. *Риск-менеджмент* – это системный процесс поиска, оценки и снижения вероятности негативных событий, которые могут повлиять на сроки, бюджет, качество или результат проекта. Риск – это еще не случившаяся проблема, а лишь потенциальная угроза с определенной вероятностью возникновения.

Основные риски в проектировании международных культурных проектов. Международные культурные проекты объединяют участников из разных стран, зависят от государственной поддержки, логистики, контекста и восприятия аудитории. Выделяют несколько ключевых *групп рисков*:

– политико-правовые и административные риски (ужесточение визового режима или отказ в выдаче виз артистам, кураторам и участникам; изменение культурной политики или правил пересечения границ и таможенного оформления (например, при перевозке произведений искусства); задержки в получении разрешений и согласований от министерств или ведомств разных стран);

– финансово-экономические риски (колебания валютных курсов, удорожание логистики, аренды площадок или гонораров; сокращение спонсорской поддержки или отмена грантов из-за кризисов; непредвиденные расходы на страхование международных перевозок или культурных ценностей);

– логистические и операционные риски (срывы сроков доставки декораций, выставочного оборудования или музыкальных инструментов на таможне; технические сбои на площадках, неготовность инфраструктуры принимающей стороны);

– межкультурные и коммуникативные риски (языковой барьер и недопонимание между членами международной команды; конфликт смыслов, контекстов или локальных запретов (риск задеть чувства аудитории другой страны из-за незнания культурных особенностей); низкий интерес со стороны местной публики из-за плохой адаптации контента под новую аудиторию);

– репутационные риски (негативная реакция СМИ или общественности в одной из стран-участниц на элементы программы; форс-мажоры (погодные условия, забастовки транспорта), приводящие к отмене мероприятий).

Известные зарубежные исследователи международного бизнеса – С. Тамеру Кавусгилу (S. Tamer Cavusgil), Хуссейну Раммалу (Hussain Rammal) и Сьюзан Фриман (Susan Freeman) предложили *классификацию рисков во внешнеэкономической и международной деятельности*[17]. Согласно их концепции, любая компания, выходящая на международный рынок, сталкивается с четырьмя главными типами рисков (The Four Risks of International Business):

1. Коммерческий риск. Связан с потенциальными потерями из-за неэффективного ведения бизнес-операций, неверных тактических решений или проблем с партнерами. Включает: ошибки в выборе стратегии продвижения или позиционирования продукта; ненадежность зарубежных партнеров, дистрибьюторов или поставщиков (невыполнение обязательств, срыв контрактов); интенсивную конкуренцию на целевом рынке.

2. Валютно-финансовый риск. Возникает из-за колебаний стоимости национальных валют и особенностей финансовых систем разных стран. Сюда относятся: валютный риск (потери из-за неблагоприятного изменения обменного курса в период между заключением сделки и проведением расчетов); риски высокой инфляции в стране-партнере, обесценивающей прибыль; ограничения на перевод валюты за рубеж (репатриацию капитала).

3. Кросс-культурный риск. Обусловлен различиями в культуре, языке, традициях, деловой этике и поведении потребителей. Проявляется в виде: трудностей в коммуникации и ведении переговоров с иностранными контрагентами; неверного восприятия бренда или рекламы местными потребителями из-за религиозных, ментальных или языковых особенностей; проблем в управлении персоналом (разница в стилях менеджмента и мотивации сотрудников за рубежом).

4. Страновой риск. Связан с политическим, правовым и экономическим климатом в принимающем государстве. Его главные факторы: политическая нестабильность, гражданские беспорядки или частая смена правительств; неожиданные изменения в законодательстве (введение пошлин, квот, новых налогов); бюрократия, коррупция и административные барьеры для иностранного капитала.

Вопрос 2. *Кросс-риск в структуре рисков международного проекта* – это специфический вид риска, возникающий в результате взаимозависимости и взаимного усиления различных категорий рисков (политических, экономических, валютных, юридических, социокультурных), при котором реализация одного рискового события в одной стране или сфере деятельности

[17] *Инновации и риск-менеджмент в международном бизнесе* : учебное пособие / О. Д. Фальченко, К. П. Юрченко, Е. Г. Стремоусова [и др.]. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 93-106 (157 с.). – URL: https://e.lanbook.com/book/417761 (дата обращения: 28.05.2026).

неизбежно запускает цепную реакцию и влечет за собой возникновение рисков в других связанных сегментах или географических локациях проекта.

Основные проявления кросс-рисков в международных культурных проектах:

– правовой и нормативный кросс-риск (несоответствии законодательства стран-участниц, влияние на сроки и бюджет проекта);

– финансово-организационный кросс-риск (задержка или отказ в финансировании проекта со стороны зарубежных партнеров или фондов, срыв графика работ, отмена мероприятий, репутационные потери);

– коммуникационно-культурный кросс-риск (недопонимание между участниками из-за различий в языке, деловой этике или культурных нормах, конфликты в команде, ошибки в реализации творческих задач и снижение эффективности совместной работы);

– технологический и логистический кросс-риск (сбой в логистике, срыв сроков выставки или гастролей и др.).

Анализ внутренней и внешней среды. Анализ среды помогает понять, откуда исходят опасности для культурного проекта. Для этого часто применяют SWOT-анализ:

– Внутренняя среда (сильные и слабые стороны команды). Сильные стороны (опыт команды, четкий концепт, надежные спонсоры). Слабые стороны (нехватка квалифицированных кадров, слабый маркетинг, ограничения бюджета).

– Внешняя среда (возможности и угрозы рынка). Возможности (поддержка государства, интерес новой аудитории, тренд на межкультурный диалог). Угрозы (изменения визового режима, геополитическая напряженность, языковой барьер, колебания валют).

Причины и основные факторы рисков. Факторы делятся на две группы в зависимости от их происхождения:

– Внутренние факторы (ошибки планирования (неправильная смета или сроки); неэффективная коммуникация между участниками из разных стран; технические сбои на площадках).

– Внешние факторы (политические риски (отказ в визах артистам, запрет на ввоз реквизита); экономические риски (инфляция, рост цен на аренду и логистику); форс-мажор (погодные условия, ограничения здоровья).

Процесс управления рисками. Управление рисками состоит из последовательных действий:

– планирование (определение целей и методов работы с рисками);

– идентификация (составление полного списка возможных угроз (например, задержка таможенного оформления экспонатов));

– анализ и оценка (расчет вероятности события и его влияния на проект);

– разработка мер реагирования (выбор стратегии – уклонение, передача (страхование), принятие или снижение риска);

– мониторинг и контроль (регулярная проверка ситуации и корректировка планов в ходе реализации проекта).

Вопрос 3. *Организация и контроль международного культурного проекта* требует четкого разделения на этапы, координации кросс-культурных команд и непрерывного мониторинга рисков.

Структурированная система управления международным культурным проектом:

1. Организация выполнения проекта. Положительный результат международного проекта зависит от синхронизации действий участников из разных стран и учета культурной специфики.

– Формирование структуры управления. Предусматривает создание международного управляющего комитета (продюсеры, кураторы, финансовые директора); распределение зон ответственности между локальными командами в странах-участницах; назначение координаторов по межкультурным коммуникациям и языковой поддержке.

– Разработка единого регламента. Предусматривает утверждение единого календарного плана (с учетом национальных праздников и часовых поясов); согласование единых стандартов документооборота и юридических процедур (визы, разрешения, авторские права); выбор ИТ-платформ для совместной работы (менеджеры, облачные хранилища).

– Ресурсообеспечение. Предусматривает диверсификацию источников финансирования (гранты, спонсорство, госбюджет) и логистическое обеспечение (транспортировка арт-объектов, оборудования, проезд участников).

2. Контроль выполнения запланированных действий. Контроль должен быть регулярным, прозрачным и гибким к изменениям.

– Инструменты мониторинга (контрольные точки – фиксация ключевых этапов (например, «согласование площадки», «запуск рекламной кампании»)).

– Регулярные статусы – еженедельные онлайн-встречи локальных координаторов.

– Бюджетный контроль – ежемесячный аудит план-фактных расходов для предотвращения кассовых разрывов.

– Механизмы реагирования и наличие матрицы эскалации проблем (кто принимает решение, если локальная команда не справляется).

3. Оценка результатов рискового решения. В международных культурных проектах рисковые решения (например, смена хедлайнера, перенос площадки, изменение формата на онлайн из-за форс-мажора) неизбежны. Их оценка проводится по четырем критериям (таблица 6).

Таблица 6 – Критерии оценки рискового решения

Критерий	Что оценивается	Индикаторы эффективности
Культурный и репутационный	Влияние на имидж проекта и стран-участниц.	Отзывы в СМИ, реакция аудитории, отсутствие дипломатических скандалов.
Финансово-экономический	Изменение бюджета в результате принятого решения.	Размер предотвращенных убытков, финальный ROI (окупаемость), соблюдение лимитов.
Организационный	Способность команды адаптироваться к изменениям.	Скорость реализации решения, сохранение целостности программы проекта.
Социальный (охват)	Достижение целевых показателей вовлеченности.	Количество посетителей (онлайн/оффлайн), глубина просмотра, индекс лояльности (NPS).

Алгоритм пост-анализа рискового решения:

– Сопоставление (сравнить худший сценарий (если бы решение не было принято) с фактическим результатом).

– Анализ отклонений (выявить, какие факторы риска не были учтены при принятии решения).

– Фиксация опыта (внести изменения в карту рисков организации для будущих международных проектов).

Подводя итог, необходимо зафиксировать ключевой тезис: в сфере международного культурного сотрудничества риск-менеджмент перестает быть вспомогательной сервисной функцией и трансформируется в фундаментальную методологию проектирования.

2.8 Лекция 8
Оценка эффективности реализации международного культурного проекта

(2 часа)

Основные вопросы:

1. Показатели эффективности и показатели результативности проектной деятельности.
2. Количественные методы для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов. Качественные методы для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов.
3. Оценка эффективности реализации международных культурных проектов в реальном и в косвенном экономическом эффекте.

Вопрос 1. *Оценка эффективности и результативности международного культурного проекта* показывает, насколько успешно были достигнуты его цели по сравнению с затраченными ресурсами.

В проектной деятельности принято разделять показатели результативности (что именно было создано, какой объем работы выполнен) и показатели эффективности (какой ценой и с каким качеством это достигнуто, насколько соотнесены затраты и полученный эффект).

Ключевые показатели:

1. Количество участников и зрителей проекта. Суть показателя – отражает прямой масштаб охвата живой (офлайн) и гибридной аудитории. Расшифровка показателя: фиксируется общее число посетителей мероприятий, а также отдельно выделяется доля участников и зрителей из-за рубежа. Это ключевой маркер для международного статуса, подтверждающий трансграничный интерес и экспорт культурного продукта. Инструментарий оценки: данные билетных касс, электронная регистрация, списки приглашенных делегаций, данные аккредитации.

2. Охват аудитории (медийный резонанс). Суть показателя – характеризует информационное эхо и узнаваемость проекта за пределами непосредственных мест проведения. Расшифровка показателя: включает количество публикаций в традиционных СМИ (ТВ, радио, пресса), охваты в социальных сетях (просмотры, лайки, репосты, охват уникальных пользователей), а также индекс цитируемости проекта на международном уровне. Инструментарий оценки: системы мониторинга СМИ и соцсетей (например, Медиалогия), статистика интернет-метрик (включая зарубежные платформы, если применимо).

3. Количество реализованных мероприятий. Суть показателя – оценивает выполнение производственного плана (насыщенность программы). Расшифровка показателя: учитываются все форматы: выставки, концерты, творческие встречи, научные форумы, мастер-классы, пленэры и круглые

столы. Важно оценивать не только «валовое» число, но и качество проведения (соответствие изначальному плану-графику). Инструментарий оценки: отчеты организаторов, подписанные акты приема-оказанных услуг, фото- и видеофиксация.

4. Объем привлеченных финансовых и нефинансовых ресурсов. Суть показателя – демонстрирует финансовую устойчивость, диверсификацию бюджета и инвестиционную привлекательность проекта. Расшифровка показателя: считается соотношение бюджетных средств (если они есть) к внебюджетным. Сюда входят выигранные гранты, прямая спонсорская помощь, а также нефинансовый вклад партнеров (бесплатное предоставление площадок, логистика, информационная поддержка, волонтерский труд). Инструментарий оценки: бухгалтерская отчетность, спонсорские контракты, оценочная рыночная стоимость безвозмездно предоставленных ресурсов.

5. Количество новых партнерских соглашений и расширение связей. Суть показателя – долгосрочный стратегический эффект проекта, направленный на развитие культурной дипломатии. Расшифровка показателя: фиксируется подписание меморандумов, договоров о сотрудничестве с зарубежными музеями, театрами, университетами, фондами и ассоциациями, которые продолжат работу после завершения конкретного события. Инструментарий оценки: реестр подписанных соглашений, меморандумов и зафиксированных договоренностей о дальнейших совместных инициативах.

6. Уровень удовлетворенности участников и партнеров. Суть показателя – качественная метрика, отражающая внутреннюю оценку организации и полезности проекта. Расшифровка показателя: проведение анкетирования и опросов фокус-групп (зрителей, артистов, меценатов, официальных делегаций) по итогам завершения ключевых этапов или всего проекта. Оцениваются уровень комфорта, организация, актуальность программы и готовность участвовать в будущих инициативах. Инструментарий оценки: средний балл по результатам опросников (например, по шкале от 1 до 10) и индекс лояльности (NPS).

Вопрос 2. Для комплексной оценки эффективности международных культурных проектов *используется сочетание количественных и качественных методов.* Это позволяет измерить как числовые показатели (KPI), так и глубинный социальный эффект.

Количественные методы (Что и сколько?). Количественные методы ориентированы на сбор объективных, измеримых данных. Они помогают понять масштаб проекта, точность управления ресурсами и уровень медийного резонанса.

1. Статистический анализ данных:

– Посещаемость (фиксация общего числа зрителей, посетителей (онлайн и офлайн), динамика продаж билетов или регистраций). Помогает оценить реальный интерес аудитории.

– География участников (анализ количества представленных стран, регионов и городов (как среди артистов/спикеров, так и среди зрителей). Рост географического охвата прямо указывает на международный статус.

– Демография аудитории (сбор данных о возрасте, поле и профессиональной принадлежности участников для проверки, удалось ли привлечь целевую аудиторию).

2. Анализ финансовых отчетов:

– Соотношение бюджета и фактических расходов (сравнение плановой сметы с реальными затратами). Выявляет перерасходы или экономию, показывает качество финансового планирования.

– Рентабельность и ROI (окупаемость инвестиций). В некоммерческой культуре классическая прибыль редка, поэтому рассчитывается «социальная рентабельность» или соотношение затрат на одного посетителя.

– Диверсификация источников (доля привлеченных спонсорских средств, грантов и краудфандинга по отношению к государственному финансированию).

3. Мониторинг медийной активности:

– Охват публикаций (потенциальное количество человек, которые увидели информацию о проекте в СМИ и социальных сетях).

– Индекс цитируемости и упоминаемости (количество статей, пресс-релизов, постов и репостов в авторитетных источниках).

– Стоимость эквивалентных рекламных расходов. В проектной отчетности и грантовых заявках его часто также называют «оценкой монетизированного охвата», «расчетом PR-эквивалента» или «стоимостью полученной поддержки в натуральной форме». Простыми словами: это сумма денег, которую вам пришлось бы потратить на прямую рекламу (например, купить баннер у входа в театр или оплатить статью в журнале), чтобы получить точно такой же результат – такое же количество строк текста, фотографий или минут эфирного времени с упоминанием вашего проекта. Для расчета используется простая формула: Итоговая сумма = Объем публикации × Коммерческий тариф. Процесс состоит из трех шагов:

А) Сбор данных о публикациях. Вы собираете все статьи, сюжеты и посты, где упоминается проект. Для каждого материала фиксируются:

– Название СМИ и тип площадки (деловая газета, глянцевый журнал, новостной сайт, Telegram-канал).

– Точный объем: для печатных изданий – доля полосы (1/1, 1/2, 1/4) или сантиметры колонки; для онлайн-СМИ – примерное количество слов или знаков; для ТВ и радио – хронометраж сюжета в секундах.

– Качество упоминания: была ли статья полностью посвящена проекту или он упомянут лишь вскользь в обзоре новостей. В продвинутых моделях к расчету применяют коэффициент:

например, ×1 за главную новость, ×0,5 за краткую заметку и ×2 за эксклюзивное интервью.

Б) Определение коммерческого тарифа. Это самая сложная часть. Нужно узнать, сколько стоит именно такая реклама в этом конкретном издании. Источники информации:

– Официальный прайс-лист (медиакит) издания, который обычно запрашивается в рекламном отделе.

– Публичные расценки на сайтах-агрегаторах рекламы.

– Запрос коммерческого предложения от отдела рекламы этого СМИ («Сколько стоила бы полоса А3 в цвете на этой неделе?»).

– Среднерыночные ставки профильных ассоциаций (если точная цена недоступна).

В) Расчет по каждому материалу и суммирование. Стоимость каждой отдельной публикации вычисляется отдельно, а затем складывается в общую сумму.

Пример простого расчета. Ваш проект бесплатно упомянули в двух разных изданиях:

Издание	*Формат упоминания*	*Коммерческий тариф (цена такого формата)*
Газета «Культура»	*Статья на четверть полосы*	*150 000 рублей*
Деловой интернет-журнал	*Пост-релиз на 3000 знаков*	*80 000 рублей*

Расчет: 150 000 + 80 000 = 230 000 рублей.

В финансовом отчете перед донором вы напишете: «Оценочная стоимость привлеченной спонсорской поддержки в натуральной форме (PR-освещение) составила 230 000 рублей, исходя из действующих коммерческих тарифов, задействованных медиа».

– Digital-метрики (просмотры трансляций, глубина удержания внимания, вовлеченность (лайки, комментарии, шеры), трафик на сайт проекта).

Качественные методы (Как и почему?). Качественные методы направлены на понимание смысловой ценности проекта, глубины его восприятия, а также на выявление скрытых проблем и долгосрочных последствий.

1. Экспертные оценки и интервью с организаторами, участниками и партнерами:

– Опрос экспертов (метод Дельфи и др.) (привлечение независимых критиков, культурологов и арт-менеджеров для оценки художественной ценности и инновационности проекта).

– Интервью с партнерами (дипломаты, фонды) (оценка уровня институционального доверия). Помогает понять, готовы ли международные партнеры продолжать сотрудничество.

– Внутренняя рефлексия (команда) (анализ организационных сбоев и успехов изнутри проекта.

2. Проведение фокус-групп и глубинных интервью:

– Глубинные интервью со зрителями. Позволяют детально разобрать, какие эмоции вызвал проект, изменилось ли восприятие иной культуры, что запомнилось сильнее всего.

– Фокус-группы. Групповые дискуссии (например, отдельно со студентами, отдельно со спонсорами), помогающие выявить общие тренды восприятия проекта разными социальными слоями.

3. Анализ кейсов и лучших практик:

– Сравнительный анализ (сопоставление результатов текущего проекта с аналогичными мировыми практиками (например, сравнение нового фестиваля с Авиньонским или Эдинбургским на этапах их зарождения)).

– Анализ прецедентов (изучение того, как подобные проекты решали проблемы логистики или кросс-культурных барьеров).

4. Оценка социального и культурного эффекта:

– Влияние на имидж территории («мягкая сила»). Измерение того, насколько проект повысил туристическую привлекательность города/страны и улучшил их восприятие за рубежом.

– Развитие межкультурного диалога (создание устойчивых связей между локальными и зарубежными сообществами, запуск совместных коллабораций после завершения проекта).

– Инклюзивность и доступность (оценка того, насколько проект вовлек уязвимые группы населения и разрушил социальные барьеры).

Результативность международного культурного проекта определяется синергией трех уровней воздействия: реального (по вкладу в развитие социально-культурной среды страны, региона, города, укреплению межнациональных связей, формированию позитивного имиджа страны, привлечению туристов и др.), финансового (привлечение спонсорских средств, экономия бюджетных средств за счёт софинансирования и др.) и косвенного экономического эффекта (рост деловой активности в стране, регионе, городе проведения мероприятий).

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Практические работы

Практическое занятие 1. **«Правовое обеспечение международных культурных проектов»** *(в рамках темы «Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины») (4 часа)*

Цель практической работы: сформировать у студентов системное представление об иерархической структуре нормативной и программной базы международного культурного сотрудничества, а также развить навык навигации в правовом поле для обеспечения легитимности всех этапов жизненного цикла проекта – от инициации идеи до итоговой отчетности.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по теме «Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины».

Задание для студентов:

1. Подготовительный (домашнее задание). Студенты предварительно изучают полный перечень нормативных и программных документов, регламентирующих международное культурное сотрудничество (см. перечень ниже).

2. Формат работы в аудитории. Группа делится на малые аналитические команды по 2 человека (рабочие пары). Каждая пара получает для глубокой проработки один из девяти вопросов практического задания. Для координации процесса назначается модератор. Его роль – не отвечать за студентов, а моделировать дискуссию между командами и обеспечивать логическую связь ответов.

Список вопросов для распределения по рабочим парам:

1. Иерархия полномочий: Опишите вертикаль регулирования. Каким образом нормы Конвенций ЮНЕСКО или Таможенного кодекса ЕАЭС детерминируют содержание двусторонних меморандумов между конкретными музеями? Приведите пример того, как наднациональная норма ограничивает или расширяет возможности национального законодательства Республики Беларусь при реализации совместного проекта.

2. Жизненный цикл проекта в контексте права. Распределите представленные документы по этапам управления проектом:

3. Инициация: какие стратегические программы (например, «Культурное пространство») обосновывают необходимость создания проекта?

4. Планирование бюджета и логистики. Как Закон «О валютном регулировании», Постановление Совмина № 176 «О командировках» и «Положение о международной технической помощи» влияют на составление сметы и ввоз экспонатов?

5. Юридическое оформление: какую роль играют Устав организации и Приказ руководителя в легализации проектных расходов?

6. Реализация и отчетность: как Гаагская конвенция 1954 года влияет на страхование объектов во время транспортировки, а антикоррупционные акты – на выбор подрядчиков для монтажа выставки?

7. Механизмы координации СНГ и ЕАЭС. Раскройте прикладную разницу между Соглашением стран СНГ 2005 года и Стратегическими направлениями развития ЕАЭС. Как Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества (МФГС) фактически финансирует гастрольную деятельность театров, и чем этот механизм отличается от грантовой поддержки внутри Союзного государства?

8. Проектно-аналитическая часть (кейс-стади). Разработайте пошаговый алгоритм юридического сопровождения гипотетического кейса: организация временной выставки современного белорусского искусства в Третьяковской галерее (РФ). Укажите, какие именно пункты Кодекса о культуре РБ, Постановления № 1397 о вывозе ценностей, Бернской конвенции и Договора о сотрудничестве между учреждениями должны быть задействованы на каждом этапе.

9. Риски несоблюдения регламентов. Выберите один документ из каждого уровня (международный, национальный, институциональный) и опишите конкретные юридические, финансовые или репутационные последствия для организатора мероприятия в случае игнорирования его требований.

Регламент обсуждения (примерный расчет на 90 минут):

Доклад каждой рабочей пары – до 4–5 минут.

Ответы на уточняющие вопросы одногруппников и модератора – 2 минуты.

Свободная дискуссия после блока из трех вопросов – 5 минут.

Ход занятия:

Модератор объявляет тему и девять вопросов и распределяет их между парами (или проверяет готовность пар согласно жеребьевке).

Последовательное обсуждение вопросов. Пары выступают со своими докладами.

По завершении девятого вопроса модератор инициирует общую свободную дискуссию, предлагая студентам найти ответ на сквозной вопрос: «Какой уровень нормативной базы является самым проблемным для организатора-практика и почему?»

3. Подведение итогов выступлений.

Перечень нормативная и программной документации
(на основе которой можно выполнить практическое задание):

1. Международный уровень (наднациональное регулирование).

– *Конвенции ЮНЕСКО* (ключевые документы, защищающие культурное наследие). Конвенция «Об охране всемирного культурного и природного наследия» (1972 г.) регулирует статус объектов при их включении в международные списки; Конвенция «Об охране нематериального культурного наследия» (2003 г.) задает стандарты сохранения традиций; Конвенция «Об охране подводного культурного наследия» (2001 г.).

– *Договоры об авторском праве*. В частности, Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений, регулирующая права создателей контента при его международном использовании.

– *Международные соглашения о защите культурных ценносте*й. В частности, Гаагская конвенция 1954 года о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта.

– *Договоры в рамках СН*Г:

– «Соглашение о гуманитарном сотрудничестве» (2005 г.) – базовый документ, подписанный главами стран СНГ на саммите в Казани. Он напрямую регулирует совместные проекты в области культуры, науки, образования и гастрольной деятельности (https://mid.ru/ru/foreign_policy/vnesnepoliticeskoe-dos-e/problematika-prostranstva-sng/o_gumanitarnom_sotrudnichestve_v_ramkakh_sng/).

– «Соглашение о сотрудничестве в области культуры» (1992 г.) – самый первый фундаментальный документ, на базе которого был создан Совет по культурному сотрудничеству стран СНГ.

– Для практической координации выставок, театров и гастролей используются регулярные Планы приоритетных мероприятий в сфере гуманитарного сотрудничества (формируются каждые два года), а также финансовая поддержка со стороны Межгосударственного фонда гуманитарного сотрудничества (МФГС).

– *Документы в рамках ЕАЭС*:

– Стратегические направления развития евразийской экономической интеграции до 2025 года (и проекты до 2030/2045 гг.).

– *Таможенный кодекс ЕАЭС (*ТК ЕАЭС).

– *Таможенная конвенция АТА о временном ввозе товаров*

– *Акты Союзного государства (Беларуси и России)*.

– *Двусторонние межправительственные соглашения*.

2. Национальный уровень (законодательство Республики Беларусь).

– Кодекс Республики Беларусь о культуре. Это основной отраслевой

– Закон Республики Беларусь № 60-З «Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь».

– Концепция развития национального культурного пространства во всех сферах жизни общества на 2024–2026 годы.

– Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития (НСУР).

– Закон «О международных договорах Республики Беларусь» от 23 июля

– Нормативные акты Президента и Правительства. Например, Указы Президента по привлечению иностранной безвозмездной помощи; Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 марта 2019 г. № 176 «О порядке и размерах возмещения расходов, гарантиях и компенсациях при служебных командировках», Указ Президента Республики Беларусь от 30 сентября 2025 г. № 347 «О служебных командировках за границу», Закон Республики Беларусь от 22.07.2003 № 226-З «О валютном регулировании и валютном контроле», Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23.09.2008 № 1397 (и Положение о порядке выдачи Министерством культуры заключений на вывоз культурных ценностей), Закон № 129-З от 10 января 2014, Положение о порядке подготовки, рассмотрения и одобрения проектов (программ) международной технической помощи, а также перечней товаров (имущества, в том числе денежных средств), работ и услуг, предоставляемых для реализации этих проектов (программ) (в ред. постановления Совмина от 27.03.2010 N 456) и др.

3. Программный уровень (стратегическое планирование).

Государственные программы на стратегическом уровне задают конкретные тематические рамки, целевые индикаторы и определяют объемы финансирования для всех культурных и социокультурных проектов. Они переводят абстрактные государственные приоритеты в формат конкретных проектных задач. Например:

– Государственная программа «Культурное пространство» на 2026-2030 гг.

– Государственная программа «Беларусь интеллектуальная»

и др.

4. Институциональный уровень (локальные акты). Регламентируют деятельность конкретных исполнителей.

– *Устав организации культуры*. Обязательно должен содержать пункт о праве ведения внешнеэкономической и международной деятельности. Без этого проект юридически невозможен.

–Положения о международных отделах. Документы, регламентирующие работу специалистов, отвечающих за переписку, визы и прием иностранных делегаций.

– *Приказы руководителя об открытии проекта*. Локальные акты, закрепляющие проектные группы, утверждающие смету расходов и план-график международного мероприятия.

– *Договоры о сотрудничестве* (Меморандумы о взаимопонимании). Прямые соглашения между белорусским учреждением (например, Национальным художественным музеем РБ) и зарубежным партнером (например, Третьяковской галереей) о реализации конкретной выставки.

– *Локальные нормативные акты антикоррупционной направленности* – обязательные требования к прозрачности закупок оборудования и услуг для крупных международных форумов.

Практическое занятие 2. **«Проектирование тематической сети в международном культурном сотрудничестве»** *(в рамках темы «Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества» (6 часов)*

Цель практической работы: освоение технологии проектирования международного сетевого проекта по модели «Проект = «Тема» = «Маршрут». Развитие навыков поиска и анализа существующих кейсов, а также самостоятельного моделирования концепции культурной сети с участием России, Беларуси и стран СНГ.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по теме «Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества».

Задание для студентов:

1. Аналитическая работа (самостоятельная работа вне аудитории / первая часть практического занятия). Студенты самостоятельно проводят исследование реализованных проектов в пространстве Евразии. Задача – найти примеры функционирующих тематических сетей, где физическое перемещение смыкается с цифровым контентом. Примеры для поиска и изучения: *Проект «Маршруты Великого Шелкового пути», культурно-паломническая программа «Золотое кольцо Боспорского царства», литературные маршруты «Дорогами Пушкина» или «Серебряный век на Енисее», экологические тропы Алтая и Монголии, Сеть творческих городов ЮНЕСКО (UCCN) и др.*

Формат защиты задания № 1: короткая презентация (3–5 минут) от студентов группы. Необходимо разобрать найденный кейс по схеме: «Тема-ядро. Физический маршрут (точки). Виртуальная составляющая (сайт/приложение). Главная сложность управления такой сетью».

2. Проектный (моделирование авторского проекта). Студенческая группа делится на две рабочие подгруппы (команды). Задание для обеих групп:

2.1 Спроектировать концепцию сетевого проекта Россия – Беларусь – (страна СНГ на выбор), используя модель «Тематическая сеть». Схема разработки проекта (выполняется последовательно):

– Выбор основной общей темы. Группа должна определить генеральную идею. Критерии выбора: интересная всем участникам консорциума; значимая в контексте ценностей местной или региональной культуры; достаточно объемная для развития культурных, просветительских, образовательных программ и инициатив. Пример: Не просто «Сказки», а тема

«Трансформация образа «Золотой рыбки» как символа мечты в фольклоре народов Поволжья, Полесья и Центральной Азии».

– Определение локаций, элементов материального и нематериального наследия. Задача: составить реестр точек соприкосновения в каждой стране. Необходимо найти баланс между объектами (музеи, заводы, крепости) и смыслами (рецепты, ремесла, сказания).

Пример заполнения таблицы:

Страна	Локация (Материальное)	Наследие (Нематериальное)
Беларусь	Музей старообрядчества (Ветка)	Коллекция старообрядческой иконы, рукописных книг и древностей
Россия	Музей колоколов (Валдай)	Искусство звонарского дела
Узбекистан	Медресе Улугбека (Самарканд)	Учебные заведения

2.2 Визуализация процесса (картирование). Команды готовят карты проектов (визуальное описание единого маршрута). Описание физического пути (см. рисунок).



2.3 Выбор сфер и направлений деятельности и сотрудничества Конкретизация того, что партнеры будут делать вместе внутри выбранной темы. Возможные направления: образовательное (студенческие обмены, летняя школа реставрации для студентов из всех стран-участниц), научное (совместная археологическая экспедиция вдоль выбранного пути, совместные исследования архива), творческое (постановка передвижного кукольного спектакля по местным легендам, постановка общего спектакля/создание мультфильма), просветительское (создание единого подкаста «Голоса

маршрута» на русском языке с субтитрами), туристическое (разработка пакетных туров), иное.

2.4 Выбор партнеров. Для каждой страны-участницы необходимо подобрать реальных институциональных партнеров из разных секторов:

– Государственный: Министерства культуры, национальные комиссии по делам ЮНЕСКО, иное.

– Экспертный: профильные НИИ, союзы художников, дизайнеров, композиторов, краеведческие сообщества.

– Бизнес-сектор: транспортные компании, локальные отельеры, сувенирные бренды.

2.5 Разработка общей концепции (Паспорт проекта). Оформление идеи в единую структуру для защиты перед преподавателем и второй подгруппой. Структура Паспорта:

– Название проекта и ключевая метафора (слово или словосочетание, которое объясняет суть идеи через понятный всем предмет или явление. Если название отвечает на вопрос «Как это называется?», то ключевая метафора отвечает на вопросы «О чем это на самом деле?» и «Почему это должно быть интересно?».

– География (перечень городов/объектов).

– Конкретизация того, что партнеры будут делать вместе внутри выбранной темы. Возможные направления (образовательное, научное, творческое, просветительское, иное) и формы/проекты (квест, издание книг, культурные/событийные мероприятия, конференция, мастер-класс, иное).

– Целевая аудитория (это конкретные люди, для которых вы делаете проект). Необходимо определить: как они будут участвовать? (формат: офлайн: купят билет, сядут в автобус и проедут весь маршрут; онлайн: посмотрят фильм о проекте, пройдут виртуальный тур или скачают приложение-энциклопедию.).

– Главное событие (самая масштабная и зрелищная точка вашего проекта за год). Это «визитная карточка» маршрута, тот самый повод, ради которого люди специально купят билеты, возьмут отпуск или приедут из другого города.

– Цифровой двойник (да или нет).

Формат защиты задания № 2: каждая подгруппа презентует свою концепцию. Вторая подгруппа и преподаватель выступают в роли специалистов министерства, задавая вопросы об устойчивости сети, источниках финансирования и механизмах разрешения вопросов между партнерами.

Практическое занятие 3. **«Разработка Паспорта международного культурного проекта»** *(в рамках темы «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта» (10 часов)*

Цель практической работы: формирование у студентов навыков структурирования проектной идеи и освоение технологии разработки «Паспорта проекта» как основного документа для презентации, защиты и последующей реализации международной культурной инициативы.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по теме «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

Задание для студентов. На основе выбранной темы студенту необходимо заполнить все пункты предложенного шаблона «Паспорта», соблюдая требования к объему и содержанию каждого раздела:

1. Название проекта. В данном разделе необходимо указать форму международного культурного сотрудничества, его название.

2. Аннотация к проекту (краткое описание проекта). В данном разделе целесообразно сформулировать концепцию (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и идею (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта (2-3 предложения).

3. Актуальность проекта. В разделе «Актуальность проекта» необходимо обосновать актуальность проекта для современности и социокультурной сферы Республики Беларусь, показать его специфику, значимость и связь с современными международными тенденциями развития сферы культуры, обозначить общее направление проектной деятельности и его возможный формат. Следует отметить, почему данная проблема будет решаться эффективнее средствами данного проекта, в чем его необычность и новизна. Текст раздела может опираться на аналитический материал, иметь цитаты и ссылки на источники информации (при приведении аналитических данных). Текст должен опираться на нормативно-правовую базу Республики Беларусь и международные программы в контексте межкультурного проектирования.

4. Цели и задачи проекта.

5. Целевая аудитория проекта (участники международного культурного проекта).

6. Команда проекта

6.1 Руководитель проекта (указать руководителя, его функциональные обязанности).

6.2 Команда проекта: постоянный состав

Должность	Функциональные обязанности

Команда проекта: приглашенные специалисты (при необходимости)

Должность	Функциональные обязанности

6.3 Организация (ии) – исполнитель (ли) проекта, краткая характеристика. В данном разделе необходимо указать полное название организации.

6.4 Организация (ии) – партнер (ры), их перечень. В данном разделе необходимо указать полное название организаций, которые являются партнерами подготовки и/или реализации проекта. Целесообразно, после перечня партнеров, можно указать, что данный проект осуществляется при поддержке Министерств/ва, Посольств/ва и др. учреждений (например, Посольство Литовской Республики в Республике Беларусь, Министерство культуры Республики Беларусь и т.д.).

7. Полное описание международного культурного проекта

8. Подготовительный этап реализации проекта (объем: 3-5 предложений). В данном разделе необходимо описать подготовительные работы: определение ресурсной базы проекта (нормативно-правовая, материально-техническая, финансовая, кадровая, информационная); обозначить содержательный аспект проекта; сформулировать ожидаемый результат.

9. Основной этап реализации проекта (объем: 3-5 предложений)**.** В данном разделе необходимо описать программу проекта. Последняя должна отражать все жизненные циклы проекта: от инициации, подготовки, организации до аналитически-завершающего этапа. Данный раздел желательно выполнить в форме таблицы.

10. Заключительный этап реализации проекта (объем: 3-5 предложений)**.** Это аналитически-завершающий этап реализации проекта (отчеты, мониторинг, аналитика и т.д).

11. Бюджет проекта включает следующую общую информацию:

№/ №	Статья расходов	Расчет (кол-во х на цена)	Сумма (BYN)	Источник (Грант / Софинансирование)	Комментарий (обоснование необходимости)
		Итого			

11.1 Пояснительная записка к бюджету включает подробную расшифровку статей затрат.

12. Маркетинговая/рекламная/PR-стратегия проекта. В данном разделе необходимо описать виды и формы специальных мероприятий по продвижению проекта.

13. Определение рисков проекта. Рассматривая предполагаемые риски. Целесообразно типологизировать риски как наиболее вероятностные и неожидаемые.

Риск	Действие
Внешние	
Внутренние	

14. Перспективы международного культурного проекта.

15. Приложения содержат детальную характеристику этапов реализации проекта (подготовительный, основной, заключительный).

15.1 Приложение 1 (например, Программа международного конкурса хореографического искусства «…..»**)**

15.1.1 Календарный план мероприятия: подготовительный этап

Название мероприятия	Сроки	Ответственный (функциональные обязанности)

15.1.2 Календарный план мероприятия: основной этап

День	Время	Действие	Место действия

15.1.3 Календарный план мероприятия: заключительный этап

Название мероприятия	Сроки	Ответственный (функциональные обязанности)

15.2 Приложение 2 (например, Положение международного конкурса хореографического искусства «…….» и др.).

Итог занятия: Презентация и защита проектных идей:

Студенты представляют свои проекты друг другу, доказывая ценность и жизнеспособность своей концепции. Задача – за 5–10 минуты убедить студентов группы в том, что проект интересен и его стоит реализовать.

После выступления слушатели из зала имеют право задать 1–2 уточняющих вопроса по сути идеи.

План устного выступления (что нужно успеть рассказать):

- Название и концепция. Как называется проект? В чем главная мысль (идея) и почему это актуально?
- Суть события. Где это будет происходить (локации)?
- Для кого мы это делаем? Кто наша целевая аудитория (кому это будет интересно)?
- Кто делает? С кем мы сотрудничаем (наши партнеры/организации)?

– Главная сложность. Какой риск вы видите и как планируете с ним справиться?

Завершение занятия. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение без формального голосования:

– Какие проекты запомнились больше всего и почему?
– Чья идея показалась самой полезной для общества/социума?
– У какого студента была самая убедительная защита?

Практическое занятие 4. **«Субъекты проектной деятельности в системе международных культурных связей»** *(4 часа)*

Цель практической работы: закрепление навыков классификации участников международного культурного проекта; формирование умения определять роль каждой организации (субъект управления/участия) и аргументировать выбор партнеров на основе их ресурсных преимуществ.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по темам «Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей» и «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

Задание для студентов. В предыдущем задании вы разработали «Паспорт международного культурного проекта» и определили круг организаций-исполнителей, организаций-соисполнителей и организаций-партнеров. Теперь необходимо проанализировать структуру этих связей.

1. Классификация участников (работа с таблицей). Перенесите список организаций из вашего «Паспорта проекта» (разделы: Организация-исполнитель, организация/ции-соисполнитель/ли, организация/ции-партнер/ры) в таблицу ниже. Для каждой организации определите её роль в системе международных культурных связей.

Таблица – Субъекты, вовлеченные в реализацию проекта[18]

№/№	Название организации (из Паспорта проекта)	Роль в проекте (организация-исполнитель, организация-соисполнитель, организация-партнер)	Тип субъекта (органы управления, профильные организации, общественные объединения, творческие союзы)	Обоснование: первоочередные преимущества данной организации как субъекта
1		Исполнитель (Инициатор, куратор)		
2		Соисполнитель		
3		Партнер		

[18] *Справка по типам субъектов (для заполнения таблицы):*

- Органы управления: Министерства, ведомства, администрации, отделы, др.
- Профильные организации (учреждения культуры): музеи, театры, библиотеки, филармонии, др.
- Общественные объединения: творческие союзы, НКО, молодежные ассоциации и др.
- Коммерческие организации: турфирмы, спонсоры, ивент-агентства и др.

4		Информационный партнер		

2. В рамках вашего проекта (на основе предыдущей практической работы) необходимо определить все типы субъектов и их функциональную роль.

– Перечислите все организации, которые вы внесли в разделы «Исполнитель», «Соисполнители» и «Партнеры».

– Для каждой организации укажите её тип согласно классификации (Органы управления / Профильное учреждение / Общественное объединение / Коммерческая организация).

– Определите их конкретную роль в реализации проекта:

- Организация-исполнитель: главный инициатор и ответственный за общий результат.
- Организация-соисполнитель: участник, отвечающий за конкретный блок работ (например, создание контента, логистику, техническое обеспечение, иное).
- Организация-партнер: сторона, предоставляющая ресурсы (площадки, аудиторию, финансирование, экспертизу) на условиях сотрудничества.

3. Изучите колонку «Обоснование: первоочередные преимущества» в вашей таблице. Найдите организацию (исполнителя или соисполнителя), у которой зафиксировано наименьшее количество преимуществ или наиболее узкая специализация (например, организация предоставляет только «информационную поддержку», но не обладает финансами или экспертизой). Опишите риск: как этот «узкий» ресурс может негативно повлиять на проект?

Пример формулировки: «Если единственным преимуществом Национального театра является наличие труппы, но у него нет бюджета на декорации и связей для продвижения в другой стране, возникает риск срыва гастролей из-за невозможности обеспечить технический райдер и продать билеты. Проект останется "локальным" и не выйдет на международный уровень».

4. Вывод. Оцените, насколько сбалансирована ваша команда.

– Чего не хватает? Укажите, какого типа субъекта не хватает для «идеальной» реализации (например: «В проекте нет представителя Органов управления (Министерства культуры)» или «Недостает Коммерческого спонсора»).

– Обоснуйте необходимость: зачем нужен этот недостающий субъект?

– Итоговое обоснование ролей: кратко (1–2 предложения на организацию) суммируйте, почему каждая выбранная вами организация занимает свое место (*например: «Министерство культуры выбрано как исполнитель, так как только оно может обеспечить дипломатическую поддержку...»; Союз дизайнеров привлечен как Партнер, так как обладает*

сетью молодых креаторов для создания айдентики…; Музей приглашен как Соисполнитель, так как владеет необходимым контентом (коллекцией)…»).

Формат итоговой защиты: каждый студент презентует свою работу. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение.

Практическое занятие 5. «Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры» *(4 часа)*

Цель практической работы: формирование навыка поиска и подбора внешних источников финансирования и поддержки (доноров) для международного культурного проекта на основе анализа его целей и задач.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по темам «Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры», «Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей», «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

Задание для студентов. У вас уже есть готовый «Паспорт международного культурного проекта» и список основных исполнителей. Теперь ваша задача – найти для этого проекта подходящую внешнюю организацию-соисполнителя (фонд, программу или международную структуру), которая сможет финансово или организационно поддержать вашу инициативу.

1. Поиск грантодателя/донора (заполнение таблицы). Изучите лекционный материал (Тема 5). Выберите одну наиболее подходящую организацию из списка (или предложите свою), которая идеально подходит на роль Партнера/Соисполнителя для вашего проекта.

Таблица – Поиск и обоснование грантодателя/донора

№\ №	Параметр	Описание для вашего проекта
1	Название вашего проекта	*[Название из Паспорта проекта]*
2	Краткая суть проекта	*[1 предложение: что делаем? для кого? где?]*
3	Предлагаемый донор (соисполнитель)	*[Например: Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества (МФГС) стран СНГ / Бюро ЮНЕСКО в Москве / Фонд «Русский мир» / Посольство Российской Федерации в Минске, иное]*
4	Почему именно он? (совпадение целей)	*[Напишите, почему цели вашего проекта совпадают с уставными целями этого фонда. Например: «Фонд "Русский мир" поддерживает проекты по продвижению русского языка, а наш фестиваль посвящен русской литературе»]*
5	Что мы попросим у фонда? (конкретный запрос)	*[Финансы на перелет артистов / Грант на печать каталогов / Предоставление площадки / Оплата переводчиков]*

2. Ответьте на вопросы, опираясь на заполненную таблицу:

– Обоснование выбора: почему вы не выбрали другие фонды? *(например: «Я не выбрал Глобальный экологический фонд, так как мой проект про народные танцы, а не про экологию, хотя экология упоминается в аннотации»)*.

– Риски: что произойдет, если этот фонд откажет в поддержке? Какие пункты вашего «Паспорта проекта» окажутся под угрозой срыва? *(например: «Если Посольство Японии не предоставит грант, мы не сможем оплатить приезд мастера по оригами, и мастер-классы придется отменить»)*.

Вывод: Как включение этого международного фонда в качестве соисполнителя повышает статус (престиж) вашего проекта и расширяет его географию?

Формат итоговой защиты: каждый студент презентует свою работу. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение.

Практическое занятие 6. «**Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества**» *(6 часов)*

Цель практической работы: формирование навыков финансового планирования международного проекта, составления сметы расходов и написания пояснительной записки к бюджету для обоснования затрат перед донором.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по темам «Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества», «Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры», «Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей», «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

Задание для студентов. Вы уже разработали идею проекта и нашли потенциального донора (фонд или посольство). Теперь вам необходимо составить финансовый документ – Смету проекта, чтобы показать донору, на что именно будут потрачены выделенные средства.

1. Составление сметы (расчетная таблица). Составьте подробную смету расходов для вашего проекта.

Важно: в графе «Источник» укажите, откуда деньги. Так как это задание по поиску внешнего финансирования, основным источником будет «Грант фонда/донора». Но для реализма добавьте «Софинансирование» (вклад вашей организации – например, предоставление своего зала бесплатно).

Таблица – Пример расчета сметы международного культурного проекта

№/№	Статья расходов	Расчет (кол-во х на цена)	Сумма (BYN)	Источник (Грант / Софинансирование)	Комментарий (обоснование необходимости)
1	*Экспертные расходы*				
1.1	*Гонорар зарубежного спикера/артиста*	*3 дня х на 350 бел.рублей*	*1050*	*Грант донора*	*Оплата работы куратора из Казани (РФ)*
1.2	*Гонорар белорусских участников*	*5 чел. х 200 бел.рублей.*	*1000*	*Софинансирование*	*Вклад нашей галереи*
2.	*Командировочные расходы*				
2.1	*Авиабилеты (Минск – Казань)*	*2 билета х на*	*2000*	*Грант донора*	*Перелет куратора*

		стоимость билета			
2.2	*Проживание в отеле*	*3 ночи х 80 бел.рублей*	*240*	*Грант донора*	*Для зарубежного гостя*
3	*Организационные расходы*				
3.1	*Печать каталога выставки*	*100 экз. х 55 бел.рублей*	*5500*	*Грант донора*	*Расходные материалы*
3.2	*Аренда светового оборудования*	*1 сутки х 1500*	*1500*	*Софинансирование*	*Тех. база площадки*
		Итого	*11290*		

*Примечани*е: Студент должен заполнить эту таблицу самостоятельно, исходя из специфики СВОЕГО проекта).

2. Пояснительная записка к бюджету. Напишите краткое обоснование (3–5 абзацев) для донора, объясняющее, почему запрашиваемая сумма обоснована. Используйте следующий план:

– Укажите общую стоимость проекта и сумму, которую вы просите у фонда. (Например: «Общая стоимость проекта составляет 11290 BYN. Запрашиваемая сумма гранта у Фонда "Русский мир" – 8790 BYN»).

– Подробно объясните самые крупные статьи расходов. *Пример: «Самая затратная часть — печать каталога (5500 BYN). Это основная статья, так как каталог является главным научным итогом выставки и останется в библиотеках-партнерах как память о сотрудничестве».*

– Обоснование софинансирования. Напишите, какой вклад вносит ваша организация. *Пример: «Белорусский союз художников выступает соисполнителем и предоставляет софинансирование в размере 1500 BYN за счет безвозмездной аренды выставочного зала и оплаты работы местных волонтеров. Это подтверждает заинтересованность белорусской стороны в проекте».*

– Если в смете есть валюта, укажите, по какому курсу велся расчет и как вы планируете поступить, если курс изменится. (Например: «Расчет в российских рублях произведен по курсу НБ Республики Беларусь на 01.10.2026. В случае роста курса, недостающие средства будут покрыты за счет экономии на статье "Транспорт"»).

Формат итоговой защиты: каждый студент презентует свою работу. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение.

<u>Практическое занятие 7.</u> **«Риск-менеджмент в проектировании международного культурного проекта»** *(4 часа)*

Цель практической работы: формирование навыков идентификации, классификации и оценки рисков международного культурного проекта, а также разработка стратегий реагирования на наиболее вероятные угрозы (включая анализ кросс-рисков).

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по темам «Риск-менеджмент в проектировании международного культурного проекта» и «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

<u>Задание для студентов.</u> Любой международный проект сталкивается с неопределенностью. Ваша задача – проанализировать ваш проект и составить карту рисков, разделив их на группы и определив их взаимосвязь.

1. Идентификация и типологизация рисков (заполнение таблицы). Заполните таблицу, определив минимум по 2 риска для каждой категории. В колонке «Тип риска» обязательно укажите, является ли он Внешним (от нас не зависит) или Внутренним (зависит от нашей команды/бюджета).

Таблица – Пример идентификации и типологизации рисков проекта

№/№	Категория риска	Конкретный риск (что может случиться?)	Тип (внешний / внутренний)	Вероятность (высокая / средняя / низкая)	Влияние на проект (критическое / среднее / низкое)
1	Правовой и нормативный	*Пример: Задержка выдачи виз артистам из-за изменения миграционного законодательства*	Внешний	Средняя	Критическое
2	Финансово-организационный	*Пример: Задержка транша гранта от Фонда (из Тема 5) на 30 дней*	Внешний	Средняя	Среднее
3	Коммуника-ционно-культурный	*Пример: Конфликт между белорусским режиссером и зарубежным*	Внутренний	Высокая	Среднее

		куратором из-за разного понимания сроков репетиций			
4	Технологический и логистический	*Пример: Повреждение экспонатов при транспортировке через границу из-за нарушения температурного режима*	Внешний	Низкая	Критическое
5	Репутационный	*Пример: Низкая явка зрителей из-за слабой рекламной кампании в местных СМИ*	Внутренний	Высокая	Среднее

2. Анализ кросс-рисков. Выберите один наиболее опасный риск из вашей таблицы. Опишите его как «Кросс-риск» – то есть риск, который тянет за собой проблемы сразу в нескольких сферах.

Пример формулировки: «Выбран риск: "Отказ в выдаче разрешений на вывоз культурной ценности (картины)". Как проявляется как кросс-риск:

– Правовой аспект. Несоответствие экспертиз двух стран.

– Финансовый аспект. Деньги за страховку и транспорт уже уплачены (убытки), срыв сроков ведет к штрафам от площадки.

– Репутационный аспект. Срыв открытия выставки, скандал в СМИ, потеря доверия донора.

– Организационный аспект. Необходимость экстренно менять концепцию выставки за 3 дня до открытия».

3. Стратегия реагирования. Для того же выбранного кросс-риска предложите План действий по двум сценариям:

– Для наиболее вероятных рисков (профилактика). Что вы сделаете сейчас, чтобы риск не случился? (План «А»). *Пример: «Заранее (за 3 месяца) подать документы в специальный орган, нанять таможенного брокера, специализирующегося на искусстве».*

– Для неожидаемых рисков (План «Б»). Что вы будете делать, если это уже произошло? *Пример: «Иметь в резерве 2–3 цифровых копии картины (проекции) или местный объект искусства для замены, чтобы выставка открылась вовремя».*

Формат итоговой защиты: каждый студент презентует свою работу. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение.

Практическое занятие 8. «**Оценка эффективности реализации международного культурного проекта**» *(2 часа)*

Цель практической работы: формирование навыков оценки результативности проектной деятельности, умения формулировать количественные и качественные показатели эффективности (KPI), а также разработка стратегии устойчивого развития и масштабирования международного культурного проекта.

Методические рекомендации по оформлению результатов практической работы. Перед началом выполнения задания студент обязан повторить лекционный материал по темам «Оценка эффективности реализации международного культурного проекта» и «Этапы разработки и реализации международного культурного проекта».

Форма работы – индивидуальная.

Задание для студентов. Проект завершен. Вам, как руководителю, необходимо составить отчет для донора (фонда/посольства) и руководства, доказав, что вложенные средства принесли результат, а также предложить идеи на будущее.

1. Определение ожидаемых результатов (KPI) На основе вашего «Паспорта проекта» и «Сметы» заполните таблицу ожидаемых показателей эффективности. Помните: показатели должны быть измеримыми (цифры, проценты, конкретные факты).

Таблица – Показатели эффективности реализации международного культурного проекта *(пример заполнения таблицы)*

№\ №	Категория (из темы)	Ожидаемый результат (KPI) вашего проекта	Метод измерения (как вы это посчитаете?)
1	Количество участников	Привлечь не менее 500 посетителей (из них не менее 50 иностранных туристов/гостей)	Регистрация на входе, сбор визиток/анкет, данные от партнеров-турагенств
2	Медийный охват	Обеспечить выход не менее 3 публикаций в региональных СМИ и охват в соцсетях не менее 10 000 пользователей	Пресс-клиппинг (сбор ссылок), статистика аккаунта
3	Ресурсы и партнеры	Привлечь 1 дополнительного спонсора (помимо донора) и заключить 2 соглашения о сотрудничестве с местными галереями	Копии договоров, банковские выписки о спонсорстве
4	Удовлетворенность	Добиться уровня удовлетворенности зрителей не ниже 85% (оценка 4 и 5 из 5)	Онлайн-опрос по QR-коду на выходе или анкетирование

2. Выработка перспектив развития. Напишите краткую аналитическую записку (развитие проекта), ответив на следующие вопросы:

– Останется ли проект после того, как закончится грант от донора (из Тема 5)? *Пример: «После завершения гранта выставка продолжит работу в онлайн-формате (виртуальный тур), что не требует затрат на аренду, а каталог будет продаваться через сайт для самоокупаемости».*

– Как этот проект может расшириться в следующем году? *Пример: «В этом году мы провели Дни культуры в Минске. В следующем году, используя наработанные контакты с Посольством, мы планируем "зеркальный" проект – вывоз нашей выставки в их страну, используя этот проект как "пилотный" и доказавший свою эффективность».*

– Как успешное выполнение этого проекта изменит вашу организацию (Исполнителя)? *Пример: «Успешная реализация позволит нашей НКО получить статус "партнера" Фонда "……", что даст нам приоритет при получении грантов в будущем и повысит наш международный авторитет».*

Формат итоговой защиты: каждый студент презентует свою работу. После того как все студенты группы выступили, проводится короткое обсуждение.

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Перечень рекомендуемых средств диагностики результатов учебной деятельности

Для итоговой диагностики специализированной компетенции студента специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей» по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» проводится экзамен. Оценка учебных достижений студента на экзамене осуществляется с учетом активности работы на лекциях и практических занятиях.

Для оценки достижений студента по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» и диагностики формирования специализированной компетенции студента используется следующий инструментарий:

– защита заданий, выполненных студентом на практических занятиях;

– устные опросы и дискуссии;

– защита авторского международного культурного проекта, выполненного студентом на практических занятиях;

– тестирование;

– экзамен по учебной дисциплине.

Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов организуется в виде решения индивидуальных задач во время проведения практических занятий под контролем преподавателя.

Управляемая самостоятельная работа студентов в рамках учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- аналитико-исследовательская работа:
  - анализ нормативных документов, международных соглашений и программ, регулирующих сферу международного культурного сотрудничества;
  - изучение и сравнительный анализ деятельности международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, СНГ и др.), поддерживающих культурные проекты;
  - анализ кейсов (успешных и неуспешных) реализованных международных культурных проектов с целью выявления факторов их эффективности и рисков;
- конструирование проекта:
  - разработка концепции и структуры (плана реализации) собственного международного культурного проекта;

– моделирование и формирование международных партнёрских сетей для реализации проекта в рамках сетевого подхода;

– разработка бюджета, составление заявки на финансирование (грант), подготовка сметы;

– применение техник фандрайзинга (поиск потенциальных спонсоров и фондов, написание заявок на гранты);

– использование цифровых инструментов (платформы для совместной работы) для организации и виртуального сопровождения проектной деятельности;

– работа с рисками и оценкой (проведение анализа рисков для смоделированного или реального проекта и разработка плана мероприятий по их минимизации);

– коммуникативная работа (участие в деловых играх, направленных на отработку навыков командной работы и ведения переговоров в межкультурной среде).

4.2 Вариант теста по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей»

(контроль знаний студентов в рамках текущей аттестации)

1. Что из перечисленного относится к уровням проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества?

а) Только коммерческий и частный уровни.

б) Международный (межгосударственный), сетевой, национальный, региональный и платформенный.

в) Исключительно финансовый и административный уровни управления.

г) Уровни, ограниченные только деятельностью отдельных музеев без государственной поддержки.

2. Какова роль социально-культурного менеджмента и коммуникаций по отношению к проектному менеджменту в сфере международного культурного сотрудничества?

а) Это второстепенная дисциплина, не имеющая практического применения в международных связях.

б) Инструмент исключительно для организации частных мероприятий внутри одной страны.

в) Замена традиционных методов маркетинга на цифровые платформы.

г) Интегральная область знаний и методическая база для проектного менеджмента.

3. В чем заключается главное преимущество сетевого подхода по сравнению с традиционными подходами к проектированию?

а) В строгой иерархии и централизации всех управленческих решений в руках одного министерства.

б) В распределении рисков, затрат и достижении ресурсной синергии между партнерами.

в) В полном отказе от использования цифровых технологий и виртуальных платформ.

г) В ограничении географии проекта рамками только одного города или региона.

4. Какая организационная форма наиболее характерна для реализации сетевого взаимодействия в международном культурном сотрудничестве?

а) Единое юридическое лицо, полностью поглощающее все партнерские организации.

б) Неформальные договоренности без фиксации обязательств сторон.

в) Создание международных консорциумов и децентрализованных сетей (например, для сетевой выставки).

г) Конкуренция между организациями за получение одного государственного гранта.

5. Для каких целей используется «Дорожная карта» при управлении многосторонними культурными проектами?

а) Исключительно для составления туристического маршрута участников фестиваля.

б) Для детального описания биографии каждого участника творческой группы.

в) Как финансовый документ для выплаты гонораров иностранным артистам.

г) Для стратегической синхронизации партнеров, управления рисками и ресурсного планирования.

6. Какие этапы включает технологическая цепочка разработки международного культурного проекта при использовании пространственно-средового подхода?

а) Фандрайзинг, масштабирование, мониторинг и закрытие.

б) Замысел (инициация), планирование, реализация и закрытие.

в) Только проведение международных мероприятий в пределах страны.

г) Формирование сети экспертов, создание цифровой инфраструктуры и оценка эффективности.

7. В чем заключается ключевое отличие этапов создания международной сети (сетевой подход) от стандартных технологических этапов реализации одного проекта?

а) В сетевом подходе полностью отсутствует этап планирования и замысла.

б) Сетевой подход исключает необходимость фандрайзинга за счет государственного финансирования.

в) Сетевой подход включает специфические этапы формирования самой сети партнеров и создания их общей цифровой инфраструктуры перед запуском проектов.

г) Сетевой подход ограничивается только пропагандой национальной культуры внутри своей страны.

8. Какова одна из приоритетных задач реализации проекта в сфере международного культурного сотрудничества согласно тексту?

а) Полная замена национальных культурных кодов на международные стандарты.

б) Изучение внутреннего законодательства стран-партнеров без проведения мероприятий.

в) Пропаганда национальной культуры за рубежом и проведение международных мероприятий в пределах страны.

г) Исключение организаций культуры Республики Беларусь и Российской Федерации из международного обмена.

9. Какой государственный орган Республики Беларусь отвечает за привлечение иностранной безвозмездной помощи и деятельность Общественного совета по вопросам такой помощи?

а) Комиссия по вопросам международного технического сотрудничества при Совете Министров.

б) Департамент по гуманитарной деятельности Управления делами Президента.

в) Министерство иностранных дел без участия общественных организаций.

г) Областные исполнительные комитеты самостоятельно, без центрального координатора.

10. Что из перечисленного относится к объектам проектирования в сфере международных культурных связей согласно тексту?

а) Бюджет организации-исполнителя и штатное расписание сотрудников.

б) Внутренняя отчетность перед налоговой инспекцией.

в) Дни национальной культуры, гастроли, выставки, фестивали и форумы.

г) Только нормативно-правовая база и законодательные акты государства.

11. Какой фонд упоминается в лекции и УМК как ключевой инструмент для использования потенциала в рамках многосторонних культурных проектов стран СНГ?

а) Глобальный экологический фонд.

б) Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества стран СНГ.

в) Фонд «Русский мир».

г) Всемирный фонд детства.

12. В чем заключается специфика финансирования международных проектов из-за рубежа, помимо прямой денежной поддержки?

а) В полном исключении использования государственных фондов принимающей стороны.

б) В использовании нефинансового (неденежного) потенциала спонсоров и партнеров, а также возможностей организации-исполнителя.

в) В обязательной конвертации всех средств исключительно в национальную валюту до начала реализации.

г) В строгом запрете на использование цифровых платформ для фандрайзинга.

13. *Какой из перечисленных вариантов наиболее точно описывает проявление финансово-организационного кросс-риска в международном культурном проекте?*

а) Недопонимание между участниками из-за различий в языке и деловой этике.

б) Задержка или отказ в финансировании со стороны зарубежных партнеров, срыв графика работ и репутационные потери.

в) Несоответствие законодательства стран-участниц, влияющее на сроки реализации.

г) Сбой в логистике экспонатов и отмена технических мероприятий выставки.

14. Какой из перечисленных показателей относится к количественным методам оценки эффективности международного культурного проекта?

а) Экспертные оценки и интервью с организаторами.

б) Статистический анализ данных о посещаемости и географии участников.

в) Проведение фокус-групп для выявления мнений зрителей.

г) Оценка уровня удовлетворенности партнеров по результатам анкетирования.

15. Что подразумевается под «косвенным экономическим эффектом» при оценке реализации международного культурного проекта?

а) Объем привлеченных грантовых средств от зарубежных фондов.

б) Количество новых партнерских соглашений, подписанных в ходе проекта.

в) Рост деловой активности в регионе проведения (например, увеличение прибыли гостиниц и ресторанов).

г) Экономия бюджетных средств за счет софинансирования со стороны спонсоров.

16. Какая группа методов используется для оценки социального и культурного эффекта, а также влияния проекта на имидж территории?

а) Количественные методы (анализ финансовых отчетов).

б) Качественные методы (экспертные оценки, глубинные интервью, анализ кейсов).

в) Мониторинг медийной активности (индекс цитируемости).

г) Статистический анализ количества реализованных мероприятий.

4.2.1 Критерии оценки теста по дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»

Тест состоит из 16 вопросов закрытого типа с единственным верным вариантом ответа. Каждый вопрос оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 16.

«Зачтено»: Выставляется студенту, давшему 10 правильных ответов и более (от 62,5% верных ответов). Обоснование: порог установлен на уровне 10 баллов, что превышает половину от общего числа вопросов (8) и соответствует минимальному проходному баллу для зачета согласно предоставленному примеру расчета (50% +), обеспечивая при этом проверку усвоения большей части материала восьми тем курса. Каждый вопрос оценивается как «правильный» только при полном совпадении выбранного варианта с эталоном. Частично верные ответы или выбор нескольких вариантов считаются неверными.

«Не зачтено»: Выставляется студенту, давшему 9 правильных ответов из 16 и менее.

4.3 Перечень теоретических вопросов к экзамену по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»

1. Структура, цель и задачи учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества».
2. Основные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере международного культурного сотрудничества.
3. Основы международного менеджмента в проект-менеджменте в сфере международных культурных связей.
4. Стратегические основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей.
5. Маркетинговые основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей.
6. Инновационные основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей.
7. Цифровизация проект-менеджмента в международных культурных связях.
8. Социально-культурный менеджмент и коммуникации как интегральная область знаний и методическая база проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества.
9. Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества как прикладное направление, вид деятельности и процесс.
10. Принципы, функции, цели, задачи, объект, предмет и приоритетные области проектного менеджмента в сфере международных культурных связей.
11. Уровни и специфика проект-менеджмента: международный (межгосударственный); сетевой (межинституциональный / консорциальный / партнерские сети); национальный (государственный); ведомственный; региональный (областной); городской; отдельных организаций культуры; платформенный (цифровой).
12. Нормативная и программная база проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества.
13. Традиционные подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества: деятельностный подход; субъекто-ориентированный подход; ситуационный подход, системный и др. Преимущества и недостатки традиционных подходов к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества.
14. Пространственно-средовой подход к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества: цель и преимущества.
15. Сетевой подход в практике проектирования международного культурного сотрудничества. Преимущества сетевого подхода.
16. Проектная деятельность организаций культуры Российской Федерации и зарубежных стран в контексте реализации сетевого подхода (на примере проекта «Маршруты Великого Шелкового пути», культурно-паломнической программы «Золотое кольцо Боспорского царства», литературных маршрутов

«Дорогами Пушкина» или «Серебряный век на Енисее», экологических троп Алтая и Монголии и др.).

17. Организация международных консорциумов и децентрализованных сетей для создания совместной проектной деятельности (сетевого спектакля, сетевой выставки и др.).

18. Дорожная карта как инструмент стратегической синхронизации сетевых партнеров, управления рисками и ресурсного планирования в многосторонних культурных проектах.

19. Понятия «культурный проект» и «проект в сфере международного культурного сотрудничества». Приоритетные задачи реализации проекта в сфере международного культурного сотрудничества.

20. Технологические этапы разработки международного культурного проекта: замысел (инициация) проекта, планирование, реализация проекта и закрытие проекта.

21. Структура международного культурного проекта. Методические требования к содержанию разделов проекта с учетом устоявшихся международных стандартов, источника запрашиваемой помощи, а также организации-исполнителя проекта.

22. Формулировка названия международного культурного проекта, его целей и задач. Требования к формулировке названия проекта.

23. Краткое и полное описание проекта: требования и методика создания.

24. Актуальность проекта, его цель и задачи: требования и методика формирования.

25. Организация-исполнитель международного культурного проекта: типы, требования к отбору, характеристика деятельности организации-исполнителя, методика выбора.

26. Организации-соисполнители международного культурного проекта: типы, требования к отбору, характеристика деятельности организаций-соисполнителей, методика выбора.

27. Партнеры международного культурного проекта: типы, требования к отбору, направления сотрудничества, методика выбора.

28. Особенности формирования команд международного культурного проекта.

29. Цели и функции руководителя международного культурного проекта.

30. Роль, задачи и функции менеджера (координатора) международного культурного проекта.

31. Управление волонтерской работой в рамках реализации международного культурного проекта.

32. Место проведения международного культурного проекта: требования и рекомендации.

33. Дата проведения международного культурного проекта: требования и рекомендации.

34. Календарный план реализации международного культурного проекта: этапы и характеристика.

35. Бюджет международного культурного проекта: характеристика и элементы.
36. Расчет сметы международного культурного проекта. Пояснительная записка к бюджету международного культурного проекта.
37. Реклама и связи с общественностью в системе межкультурного проектирования: особенности использования для оптимизации продвижения проекта.
38. Определение перспектив развития международного культурного проекта.
39. Органы государственной власти, государственные учреждения, общественные организации (общественные объединения, общественные фонды, профессиональные союзы и др.), коммерческие структуры, дипломатические миссии и др. как субъекты проектирования в контексте международного сотрудничества в сфере культуры.
40. Деятельность Департамента по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь по привлечению иностранной безвозмездной помощи для решения социально значимых проблем в конкретном регионе, отрасли, организации в рамках проектной деятельности (в том числе в сфере культуры и искусства).
41. Деятельность Общественного совета по вопросам иностранной безвозмездной помощи при Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь.
42. Специфика гуманитарных проектов как проектов, реализованных в рамках иностранной безвозмездной помощи (на примере областных (Минского городского) исполнительных комитетов: Брестская область, Витебская область, Гомельская область, Гродненская область, Могилевская область, Минская область, г. Минск).
43. Деятельность Комиссии по вопросам международного технического сотрудничества при Совете Министров Республики Беларусь.
44. Объекты проектирования и специфика предмета проектной деятельности в сфере международных культурных связей.
45. Инициирование и продвижение международных культурных проектов структурами ООН и ЮНЕСКО.
46. Создание и продвижение международных культурных проектов в рамках Союзного государства, СНГ, ОДКБ, ШОС и др. в сфере международных культурных связей.
47. Международный фонд гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ: значение и содержание проектной деятельности.
48. Межгосударственный проект «Культурные столицы Содружества» как форма сотрудничества Республики Беларусь со странами Содружества Независимых Государств.
49. Использование потенциала дипломатических представительств, информационно-культурных центров зарубежных стран на территории

Республики Беларусь в организации и продвижении двусторонних культурных инициатив.
50. Поддержка гуманитарных проектов Всемирным фондом детства в Республике Беларусь, Глобальным экологическим фондом в Беларуси, Посольством Японии в Минске, Фондом «Русский мир» в Республике Беларусь.
51. Принципиальный подход к разработке международных культурных проектов с использованием финансирования со стороны национальных, зарубежных и международных структур.
52. Спонсорство и меценатство как источник финансирования международных культурных программ. Гранты как источник финансирования международных гуманитарных проектов.
53. Понятие «риск-менеджмент». Основные риски в проектировании международных культурных проектов.
54. Кросс-риск в структуре рисков при проектировании международного проекта.
55. Организация выполнения международного культурного проекта и контроль выполнения запланированных действий.
56. Показатели эффективности и показатели результативности проектной деятельности.
57. Количественные методы для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов.
58. Качественные методы для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов.

4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся[19] по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества» (по десятибалльной шкале)

Таблица 6 – Критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине «Технология организации международных культурных связей» (по десятибалльной шкале)

№ №	Отметка	Критерии
1	10 (десять) баллов, зачтено	– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества», а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; – точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; – полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине; – умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; – творческая самостоятельная работа на практических, занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
	9 (девять) баллов, зачтено	– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной

[19] *На основе документа «Постановление Министерства образования Республики Беларусь 13.10.2023 № 319*: Правила проведения аттестации студентов, курсантов, слушателей при освоении содержания образовательных программ высшего образования».

		дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – точное использование научной терминологии, (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине; – полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – систематическая, активная самостоятельная работа на практических занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
	8 (восемь) баллов, зачтено	– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества» в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине; – использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине; – усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине;

		– умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку; – активная самостоятельная работа на практических занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
	7 (семь) баллов, зачтено	– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; – владение инструментарием учебной дисциплины умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине; – усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – умение ориентироваться в основных теориях, концепциях, направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать их аналитическую оценку; – самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
	6 (шесть) баллов, зачтено	– достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – способность самостоятельно применять типовые решения в рамках, учебной программы УВО по учебной дисциплине;

		– усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; – активная самостоятельная работа на практических занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
	5 (пять) баллов, зачтено	– достаточные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; – способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы УВО по учебной дисциплине; – усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им сравнительную оценку; – самостоятельная работа на практических занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.
	4 (четыре) балла, зачтено	– достаточный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; – владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; – умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

		– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине, модулю и давать им оценку; – работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.
	3 (три) балла, не зачтено	– недостаточно полный объем знаний в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой УВО по учебной дисциплине; – использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; – слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; – неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях направлениях изучаемой учебной дисциплины, модуля; – пассивность на практических занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
	2 (два) балла, не зачтено	– фрагментарные знания в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества»; – знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой УВО по учебной дисциплине; – неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок; – пассивность на практических занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.
	1 (один) балл, не зачтено	– отсутствие знаний и компетенций в объеме учебной программы УВО по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества», отказ от ответа, неявка на аттестацию без уважительной причины.

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ
5.1 Учебная программа

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

УТВЕРЖДАЮ
Ректор БГУКИ
_____ Н.В. Карчевская
«____» _____2026 г.
Регистрационный № УД-_____/эуч.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КУЛЬТУРНЫХ СВЯЗЕЙ

Учебная программа учреждения образования по учебной дисциплине для специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей»

2026

Учебная программа составлена в соответствии с образовательным стандартом общего высшего образования по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 21.08.2023 № 270, и учебным планом учреждения высшего образования по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей».

СОСТАВИТЕЛЬ:

Н.Е. Петушко, заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.Н. Самохина, начальник отдела по работе с национально-культурными общественными объединениями и общественными объединениями белорусов зарубежья государственного учреждения культуры смешанного типа «Республиканский центр национальных культур»;

В.В. Фрольцов, профессор кафедры международных отношений Белорусского государственного университета, доктор исторических наук, профессор.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

кафедрой межкультурных коммуникаций и рекламы учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 7 от 27.03.2026);

президиумом научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 4 от 22.04.2026)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» направлена на формирование у студентов специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей» понимания специфики разработки, реализации и сопровождения международных культурных проектов как инструмента укрепления межгосударственного диалога, продвижения национальной культуры, формирования позитивного имиджа страны и развития профессиональных коммуникаций в глобальном пространстве.

Учебная программа по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» разработана в соответствии с образовательным стандартом высшего образования по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 21.08.2023 № 270, и учебным планом по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации.

Актуальность учебной дисциплины обусловлена тем, что в условиях глобализации и расширения международного сотрудничества возрастает роль проектного менеджмента в сфере культуры. Культурные проекты выступают инструментом «мягкой силы», способствуют укреплению межгосударственных связей, формированию позитивного имиджа страны и развитию диалога между народами. Современный специалист по управлению и коммуникациям должен владеть не только классическими методами менеджмента, но и понимать специфику работы в международной культурной среде, учитывать особенности межкультурного взаимодействия, нормативную базу, современные подходы к проектированию и оценке эффективности.

Цель учебной дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области проектного менеджмента, необходимых для разработки, реализации и оценки эффективности международных культурных проектов, а также для построения эффективных коммуникаций в межкультурной среде.

Основные *задачи* учебной дисциплины:

– раскрыть сущность, специфику и основные понятия проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества;

– изучить традиционные и современные подходы к проектированию культурных проектов (деятельностный, субъектно-ориентированный, пространственно-средовой, сетевой);

– освоить этапы разработки и реализации международного культурного проекта с учетом международных стандартов;

– охарактеризовать субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей;

– проанализировать деятельность зарубежных и международных организаций, поддерживающих культурные проекты;

– изучить особенности финансового управления международными культурными проектами, включая фандрайзинг и работу с фондами;

– сформировать навыки риск-менеджмента при проектировании и реализации международных культурных инициатив;

– овладеть методами оценки эффективности реализации международных культурных проектов (количественными и качественными).

Изучение учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» должно обеспечить формирование у студентов специализированной компетенции:

– прогнозировать, планировать и организовывать проектную деятельность в сфере международных культурных связей.

По окончании изучения учебной дисциплины студенты должны *знать*:

– основные понятия, принципы, функции и задачи проектного менеджмента в международной культурной сфере;

– специфику различных уровней проект-менеджмента (международный, национальный, региональный, платформенный);

– нормативную и программную базу проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества;

– современные подходы к проектированию (пространственно-средовой, сетевой) и их преимущества;

– технологию создания международных сетей учреждений культуры и экспертов, партнеров;

– структуру и этапы разработки международного культурного проекта;

– особенности деятельности государственных органов, общественных организаций и коммерческих структур как субъектов проектной деятельности;

– механизмы поддержки культурных и гуманитарных проектов международными организациями (ООН, ЮНЕСКО, СНГ и др.);

– принципы финансового управления международными проектами, источники и технологии привлечения средств;

– основные риски при реализации международных культурных проектов и методы их минимизации;

– показатели эффективности результатов проектной деятельности.

Студенты должны *уметь*:

– разрабатывать концепцию и структуру международного культурного проекта с учетом современных подходов;

– планировать и организовывать этапы реализации проекта: от инициации до оценки эффективности;

– составлять стратегические конкурентные международные проекты для учреждений социокультурной сферы;

– формировать международные партнерские сети для совместной проектной деятельности в рамках сетевого подхода;

– работать с актами законодательства и международными документами, регулирующими различные аспекты международных отношений и проектной деятельности;

– осуществлять поиск и привлечение финансирования из различных источников (государственные и частные фонды, спонсорство);

– проводить анализ рисков и разрабатывать меры по их снижению; выявлять кросс-риск в структуре рисков при проектировании международного проекта;

– оценивать эффективность реализованных проектов с использованием количественных и качественных методов.

Студенты должны *применять навыки:*

– командной работы в межкультурной среде;

– использования методов стратегического планирования и управления проектами;

– использования инструментов риск-менеджмента в международной проектной деятельности;

– использования техник фандрайзинга и финансового планирования культурных инициатив;

– использования цифровых инструментов для организации и сопровождения международных культурных проектов.

В ходе обучения студентами приобретаются новые знания и углубляются полученные ранее в процессе освоения таких учебных дисциплин, как «Менеджмент в сфере культуры», «Информационные технологии проектного менеджмента», «Маркетинг в социально-культурной сфере», «Социокультурное проектирование», «Связи с общественностью в социально-культурной сфере», «Технологии финансового менеджмента», «Межкультурные коммуникации», «Теория международных культурных связей», «Методологическое обеспечение международных культурных связей», «Технологии организации международных культурных связей» и др. Знания и умения студентов, полученные в ходе изучения учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей», применяются и углубляются в ходе их научно-исследовательской деятельности (написание курсового проекта, подготовка докладов и статей), а также в процессе прохождения практики на базе организаций и учреждений социокультурной сферы.

В рамках образовательного процесса по учебной дисциплине студент должен не только приобрести теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной и социально-культурной жизни страны.

В соответствии с учебным планом на изучение учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» дневной формы получения образования всего предусмотрено 120 часов, из

них 70 часов – аудиторные занятия. Примерное распределение часов по видам занятий: лекции – 20, практические занятия – 50. Для заочной формы получения образования всего предусмотрено 120 часов, из них 16 часов – аудиторные занятия. Примерное распределение часов по видам занятий: 6 часов – лекции, 10 часов – практические занятия.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов в рамках текущей аттестации является тест.

Рекомендуемой формой промежуточной аттестации студентов является экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Введение. Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины

Цель, задачи и содержание учебной дисциплины, ее связь с другими учебными дисциплинами специальности «Социально-культурный менеджмент и коммуникации». Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста по управлению и коммуникациям.

Основные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере международного культурного сотрудничества**.** Основы международного менеджмента в проект-менеджменте в сфере международных культурных связей. Стратегические основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей. Маркетинговые основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей. Инновационные основы проект-менеджмента в сфере международных культурных связей. Цифровизация проект-менеджмента в международных культурных связях. Социально-культурный менеджмент и коммуникации как интегральная область знаний и методическая база проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества.

Проектный менеджмент в сфере международного культурного сотрудничества как прикладное направление, вид деятельности и процесс. Принципы, функции, цели, задачи, объект, предмет и приоритетные области проектного менеджмента в сфере международных культурных связей**.** Уровни и специфика проект-менеджмента: международный (межгосударственный); сетевой (межинституциональный / консорциальный / партнерские сети); национальный (государственный); ведомственный; региональный (областной); городской; отдельных организаций культуры; платформенный (цифровой). Нормативная и программная база проектной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества.

Тема 2. Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества

Традиционные подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества**:** деятельностный подход; субъекто-ориентированный подход; ситуационный подход, системный и др. Преимущества и недостатки традиционных подходов к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества.

Современная парадигма проектирования в сфере международного культурного сотрудничества. Пространственно-средовой подход к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества: цель и преимущества. Сетевой подход в практике проектирования международного культурного сотрудничества. Преимущества сетевого подхода: расширение связей и формирование единого культурного и информационного

пространства; ресурсная синергия; распределение рисков и затрат; повышенная устойчивость системы; профессиональная мобильность, воспроизводимость (возможность многократно использовать полученное проектное решение); масштабируемость (увеличение масштабов деятельности и проектов); тиражируемость проектов (расширение географии). Сетевое взаимодействие как организационная форма сотрудничества. Организация международных консорциумов и децентрализованных сетей для создания совместной проектной деятельности (сетевого спектакля, сетевой выставки и др.). Дорожная карта как инструмент стратегической синхронизации сетевых партнеров, управления рисками и ресурсного планирования в многосторонних культурных проектах.

Тема 3. Этапы разработки и реализации международного культурного проекта

Понятия «культурный проект» и «проект в сфере международного культурного сотрудничества». Приоритетные задачи реализации проекта в сфере международного культурного сотрудничества: пропаганда национальной культуры за рубежом и проведение международных культурных мероприятий в пределах страны. Технологические этапы разработки международного культурного проекта: замысел (инициация) проекта, планирование, реализация проекта и закрытие проекта (пространственно-средовой подход). Структура международного культурного проекта. Методические требования к содержанию разделов проекта с учетом устоявшихся международных стандартов, источника запрашиваемой помощи, а также организации-исполнителя проекта.

Этапы создания международной сети учреждений культуры, экспертов и творческих объединений для совместной работы над культурными проектами (сетевой подход): инициация; формирование сети; проектирование совместных проектов; создание цифровой инфраструктуры; фандрайзинг и ресурсное обеспечение; реализация культурных проектов и мониторинг; оценка эффективности и масштабирование.

Проектная деятельность организаций культуры Республики Беларусь, Российской Федерации и зарубежных стран в контексте реализации сетевого подхода.

Тема 4. Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей

Органы государственной власти, государственные учреждения, общественные организации (общественные объединения, общественные фонды, профессиональные союзы и др.), коммерческие структуры, дипломатические миссии и др. как субъекты проектирования в контексте международного сотрудничества в сфере культуры.

Деятельность Департамента по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь по привлечению иностранной

безвозмездной помощи для решения социально значимых проблем в конкретном регионе, отрасли, организации в рамках проектной деятельности (в том числе в сфере культуры и искусства). Деятельность Общественного совета по вопросам иностранной безвозмездной помощи при Департаменте по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь. Специфика гуманитарных проектов как проектов, реализованных в рамках иностранной безвозмездной помощи (на примере областных (Минского городского) исполнительных комитетов: Брестская область, Витебская область, Гомельская область, Гродненская область, Могилевская область, Минская область, г. Минск). Деятельность Комиссии по вопросам международного технического сотрудничества при Совете Министров Республики Беларусь.

Объекты проектирования (социально-культурная среда, образ жизни, общественные процессы, отдельные сферы жизнедеятельности общества и др.) и специфика предмета проектной деятельности в сфере международных культурных связей (дни национальной культуры, дни кино, гастроли, выставки, акции, форумы, фестивали, концерты, пленэры, культурно-досуговые программы и др.).

Тема 5. Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры

Поддержка международных культурных проектов структурами ООН, ЮНЕСКО. Создание и продвижение международных культурных проектов в рамках Союзного государства, СНГ, ОДКБ, ШОС и др. в сфере международных культурных связей.

Двусторонние культурные проекты. Использование потенциала Межгосударственного фонда гуманитарного сотрудничества стран СНГ. Использование потенциала дипломатических представительств, информационно-культурных центров зарубежных стран, Института имени Конфуция на территории Республики Беларусь и др. в продвижении двусторонних культурных инициатив. Поддержка гуманитарных проектов Всемирным фондом детства в Республике Беларусь, Глобальным экологическим фондом в Беларуси, Посольством Японии в Минске, Фондом «Русский мир» в Республике Беларусь.

Тема 6. Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества

Определение бюджета проекта. Принципиальный подход к разработке международных культурных проектов с использованием финансирования со стороны национальных, зарубежных и международных структур.

Специфика финансирования международных проектов из-за рубежа. Технология расходования средств. Использование не денежного потенциала спонсоров и партнеров, а также возможностей организации-исполнителя.

Использование государственных и частных фондов. Спонсорство и меценатство как источник финансирования международных культурных программ. Гранты как источник финансирования международных гуманитарных проектов. Всемирный фонд детства (World childhood foundation) с Миссией Childhoods по оказанию иностранной безвозмездной помощи в Республике Беларусь. Глобальный экологический фонд (ГЭФ) и его Программа малых грантов ГЭФ в Беларуси. Посольство Японии в Минске и его грантовая программа Правительства «Корни травы» по финансовой поддержке проектов культурно-гуманитарной направленности. Фонд «Русский мир» в Республике Беларусь. Гранты фонда «Русский мир» по финансовой поддержке проектов культурно-гуманитарной направленности.

Тема 7. Риск-менеджмент в проектировании международного культурного проекта

Понятие «риск-менеджмент». Основные риски в проектировании международных культурных проектов. Кросс-риск в структуре рисков при проектировании международного проекта. Основные проявления кросс-рисков в международных культурных проектах: правовой и нормативный кросс-риск (несоответствии законодательства стран-участниц, влияние на сроки и бюджет проекта); финансово-организационный кросс-риск (задержка или отказ в финансировании проекта со стороны зарубежных партнеров или фондов, срыв графика работ, отмена мероприятий, репутационные потери); коммуникационно-культурный кросс-риск (недопонимание между участниками из-за различий в языке, деловой этике или культурных нормах, конфликты в команде, ошибки в реализации творческих задач и снижение эффективности совместной работы); технологический и логистический кросс-риск (сбой в логистике, срыв сроков выставки или гастролей и др.).

Анализ внутренней и внешней среды организации. Выявление причин и основных факторов возникновения рисков. Процесс управления рисками. Организация выполнения международного культурного проекта и контроль выполнения запланированных действий. Оценка результатов рискового решения.

Тема 8. Оценка эффективности реализации международного культурного проекта

Показатели эффективности и показатели результативности проектной деятельности. Ключевые показатели: количество участников и зрителей проекта (в том числе из-за рубежа); охват аудитории (включая медийный резонанс, публикации в СМИ, социальные сети); количество реализованных мероприятий в рамках проекта (выставки, концерты, форумы, пленэры и др.); объем привлеченных финансовых и нефинансовых ресурсов (гранты, спонсорская помощь, вклад партнеров); количество новых партнерских соглашений и расширение международных связей; уровень удовлетворенности участников и партнеров (по результатам опросов и анкетирования). Количественные методы

для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов: статистический анализ данных (посещаемость, география участников, количество публикаций и др.); анализ финансовых отчетов (соотношение бюджета и фактических расходов, рентабельность); мониторинг медийной активности (индекс цитируемости, охват публикаций и др.). Качественные методы для проведения оценки эффективности реализации международных культурных проектов: экспертные оценки и интервью с организаторами, участниками, сетевыми партнерами; проведение фокус-групп и глубинных интервью для выявления мнений и впечатлений; анализ кейсов и лучших практик реализации аналогичных проектов; оценка социального и культурного эффекта (влияние на имидж территории, развитие межкультурного диалога и т.д.).

Оценка эффективности реализации международных культурных проектов в реальном (по вкладу в развитие социально-культурной среды страны, региона, города, укреплению межнациональных связей, формированию позитивного имиджа страны, привлечению туристов и др.), финансовом секторе экономики (привлечение спонсорских средств, экономия бюджетных средств за счёт софинансирования и др.), в косвенном экономическом эффекте (рост деловой активности в стране, регионе, городе проведения мероприятий).

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		лекции	практические занятия		
1.	Введение. Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия учебной дисциплины	2	4		
2.	Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества	2	6	2	Устный опрос
3.	Этапы разработки и реализации международного культурного проекта	6	10	2	Тест
4.	Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей	2	4	2	Проверка результатов практической работы
5.	Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры	2	4	2	Проверка результатов практической работы
6.	Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества	2	6		
7.	Риск - менеджмент в проектировании международного культурного проекта	2	4		
8.	Оценка эффективности реализации международного культурного проекта	2	2	2	Устный опрос
	Всего…	20	40	10	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Заочная форма получения образования

Номер темы	Название темы	Количество часов для дневной формы получения образования	Количество аудиторных часов		Количество часов для самостоятельного изучения учебного материала
			лекции	практические занятия	
1.	Введение. Сущность и специфика проектного менеджмента в сфере международного культурного сотрудничества. Основные понятия дисциплины	6	1		5
2.	Подходы к проектированию в сфере международного культурного сотрудничества	10	1		9
3.	Этапы разработки и реализации международного культурного проекта	18	2	4	12
4.	Субъекты и объекты проектной деятельности в системе международных культурных связей	8		1	7
5.	Зарубежные и международные организации и программы в системе управления проектами в сфере культуры	8	1	1	6
6.	Особенности финансового управления проектом в сфере международного культурного сотрудничества	8	1	2	5
7.	Риск-менеджмент в проектировании международного культурного проекта	6		1	5
8.	Оценка эффективности реализации международного культурного проекта	6		1	5
	Всего…	70	6	10	54

Рекомендуемые методы преподавания

Учебной программой «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» предусмотрены следующие основные формы обучения: лекции, практические занятия, управляемая самостоятельная работа.

При чтении лекций особое внимание уделяется рассмотрению теоретических основ проектного менеджмента в сфере международных культурных связей, специфики управления международными культурными проектами на различных уровнях (межгосударственном, национальном, региональном, институциональном). Изучаются современные подходы к проектированию (пространственно-средовой, сетевой), методология и основные этапы разработки и реализации международных культурных проектов, а также нормативная и программная база проектной деятельности. Рассматриваются вопросы финансового управления, риск-менеджмента, особенности взаимодействия с зарубежными и международными организациями, опыт зарубежных стран и актуальные стратегии развития международного культурного сотрудничества.

Практические занятия направлены на формирование у студентов умений и приобретение опыта практического использования теоретических знаний. В рамках занятий студенты выполняют комплексные задания, включающие: разработку концепции международного культурного проекта с учётом специфики межкультурного взаимодействия и современных подходов к проектированию (пространственно-средовой, сетевой); планирование сетевого взаимодействия между учреждениями культуры, экспертами и творческими объединениями разных стран; подготовку проектной документации в соответствии с международными стандартами; поиск и анализ источников финансирования, включая работу с национальными и зарубежными фондами, программами международной технической помощи; оценку эффективности реализованных инициатив с использованием количественных и качественных методов, анализ показателей результативности и формирование итоговых отчётов. Методика проведения практических занятий способствует развитию аналитических и коммуникативных способностей студентов, формирует навыки командной работы и способствует приобретению опыта самостоятельной профессиональной деятельности в сфере международного культурного сотрудничества.

Предусматривается применение следующих форм организации процесса обучения: лекции-дискуссии, лекции-визуализации, лекции с опорным конспектированием, групповые дискуссии, метод проектов и др.

Перечень рекомендуемых средств диагностики результатов учебной деятельности

Для итоговой диагностики специализированной компетенции студента специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и

коммуникации, профилизации «Менеджмент международных культурных связей» по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» проводится экзамен. Оценка учебных достижений студента на экзамене осуществляется с учетом активности работы на лекциях и практических занятиях.

Для оценки достижений студента по учебной дисциплине «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» и диагностики формирования специализированной компетенции студента используется следующий инструментарий:

– защита заданий, выполненных студентом на практических занятиях;

– устные опросы и дискуссии;

– защита авторского международного культурного проекта, выполненного студентом на практических занятиях;

– тестирование;

– экзамен по учебной дисциплине.

Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов организуется в виде решения индивидуальных задач во время проведения практических занятий под контролем преподавателя.

Управляемая самостоятельная работа студентов в рамках учебной дисциплины «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей» предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- аналитико-исследовательская работа:
  - анализ нормативных документов, международных соглашений и программ, регулирующих сферу международного культурного сотрудничества;
  - изучение и сравнительный анализ деятельности международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, СНГ и др.), поддерживающих культурные проекты;
  - анализ кейсов (успешных и неуспешных) реализованных международных культурных проектов с целью выявления факторов их эффективности и рисков;
- конструирование проекта:
  - разработка концепции и структуры (плана реализации) собственного международного культурного проекта;
  - моделирование и формирование международных партнёрских сетей для реализации проекта в рамках сетевого подхода;
  - разработка бюджета, составление заявки на финансирование (грант), подготовка сметы;
  - применение техник фандрайзинга (поиск потенциальных спонсоров и фондов, написание заявок на гранты);

- использование цифровых инструментов (платформы для совместной работы) для организации и виртуального сопровождения проектной деятельности;
- работа с рисками и оценкой (проведение анализа рисков для смоделированного или реального проекта и разработка плана мероприятий по их минимизации);

– коммуникативная работа (участие в деловых играх, направленных на отработку навыков командной работы и ведения переговоров в межкультурной среде).

5.2 Основная литература

1. Баландина, Г. А. Проектный менеджмент как ресурс сохранения и развития культурных институций : учебное пособие / Г. А. Баландина, Н. А. Миронова. – Пермь : ПГИК, 2022. – С. 7-40, 59-169 – URL: https://e.lanbook.com/book/408107 (дата обращения: 20.02.2026).

2. Герасимов, С. В. Теория и практика международных специальных событий : учеб. пособие / С. В. Герасимов. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Планета музыки, 2019. – С. 12-320. – URL: https://e.lanbook.com/book/113156 (дата обращения: 20.02.2026).

3. Инновации и риск-менеджмент в международном бизнесе : учеб. пособие / О. Д. Фальченко, К. П. Юрченко, Е. Г. Стремоусова [и др.]. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 93-149. – URL: https://e.lanbook.com/book/417761 (дата обращения: 20.02.2026).

4. Качанова, Е. Ю. Проектное развитие учреждений культуры: назначение, теоретические основы, технология : учеб. пособие / Е. Ю. Качанова. – Хабаровск : ХГИК, 2022. – С. 20-76. – URL: https://e.lanbook.com/book/299354 (дата обращения: 04.03.2026).

5. Растопчина, Ю. Л. Международная предпринимательская деятельность : учеб. пособие / Ю. Л. Растопчина, Е. И. Ковалева, Ю. А. Комнатная. — Белгород : НИУ БелГУ, 2023. – 212 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/399425 (дата обращения: 21.02.2026).

6. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Планета музыки, 2021. – С. 300-320. – URL: https://e.lanbook.com/book/167252 (дата обращения: 20.02.2026).

5.3 Дополнительная литература

1. Анохин, А. Ю. Развитие геотуризма на основе использования геонаследия (на примере Куршской косы - объекта ЮНЕСКО) / А. Ю. Анохин, Е. Г. Кропинова, Э. Спиряевас // Балтийский регион. – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 112-128. – DOI 10.5922/2079-8555-2021-2-6. – EDN EEWWBZ.

2. Антонец, В. Г. Международный туризм : учебное пособие / В. Г. Антонец ; составители важнейших секторов индустрии международного туризма.. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2021. – 132 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/323033 (дата обращения: 19.06.2026).

3. Артеменко, А.М. Международный менеджмент : курс лекций / А.М. Артеменко. – Горки : БГСХА, 2021. – 212 с.

4. Артемьева, Т. В. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Планета музыки, 2022. – 288 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/267905 (дата обращения: 20.02.2026).

5. Бадалова, Е. В. Теория дипломатии : учебно-методическое пособие / Е. В. Бадалова. – Воронеж : ВГУ, 2017. – 81 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/154849 (дата обращения: 24.07.2026).

6. Баркович, А. А. Реклама в Интернете : учеб. пособие для вузов / А. А. Баркович. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 212 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/421451 (дата обращения: 29.06.2026).

7. Богдан, С. В. Социально-культурная работа за рубежом : учеб. пособие / С. В. Богдан. – Челябинск : ЧГИК, 2021. – 147 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/262058 (дата обращения: 29.08.2025).

8. Ваткова, О.А. Виды и характеристика фестивалей акварели / О. А. Ваткова, О. А. Vatkova // Вестник Восточно-Сибирского государственного института культуры. – 2025. – № 3 (35). – С. 51-58. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/376785 (дата обращения: 09.08.2026).

9. Владимирова, И.Г. Международный менеджмент : учебник / И. Г. Владимирова. – 2-е изд. перераб. – М. : КНОРУС, 2016. – С. 119-145.

10. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учебное пособие для вузов / М. В. Воротной. – 5-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Планета музыки, 2026. – С. 194-197. – URL: https://e.lanbook.com/book/518531 (дата обращения: 09.08.2026).

11. Гененко, О. Н. Технологии менеджмента социально-культурной деятельности: вопросы теории и практический опыт : монография / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова. – Белгород : БГИИК, 2020. – 197 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/153871 (дата обращения: 29.06.2026).

12. Голышкина, Л. А. Технологии публичных выступлений. Основы педагогической деятельности в системе высшего образования : учебное пособие / Л. А. Голышкина. – Новосибирск : НГТУ, 2017. – 80 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/118376 (дата обращения: 22.07.2026).

13. Доброзракова, Г. А. Теория и практика медиакоммуникаций : учебник / Г. А. Доброзракова. – Самара : ПГУТИ, 2021. – 281 с.– URL: https://e.lanbook.com/book/301070 (дата обращения: 12.07.2026).

14. Закс, Л.А. Театральный фестиваль как институция художественной культуры: опыт пермского фестиваля пространство режиссуры / Л.А. Закс, Е.В. Малинина // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2018. – № 4(180). – С. 145-158. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/311711 (дата обращения: 09.08.2026).

15. Земля дружбы и славы: очерки истории этнокультурного разнообразия и единства народов Гродненской области : монография / И. Ф. Китурко, Г. В. Васюк, С. В. Донских [и др.] ; под редакцией В. А. Лисковича. — Гродно : ГрГУ им. Янки Купалы, 2022. – 219 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/296327 (дата обращения: 22.07.2025).

16. Инновации и риск-менеджмент в международном бизнесе : учебное пособие / О. Д. Фальченко, К. П. Юрченко, Е. Г. Стремоусова [и др.].

– Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 93-106 (157 с.). – URL: https://e.lanbook.com/book/417761 (дата обращения: 28.05.2026).

17. Карцева, Е. А. Выставочное и галерейное дело : учеб. пособие : [16+] / Е. А. Карцева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 204 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=706875 (дата обращения: 29.06.2026).

18. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : па стане на 6 лют. 2023 г. – Мінск : Нацыянальны цэнтр прававой інфармацыі Рэспублікі Беларусь, 2023. – 280 с.

19. Коммуникативные технологии межкультурного взаимодействия и саморазвитие : учеб. пособие / Э. С. Гареев, Н. Э. Валитова, Е. Г. Костылева [и др.]. – Уфа : УГНТУ, 2021. – 59 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/322814 (дата обращения: 29.06.2026).

20. Костина, И. Б. Культура и межкультурное взаимодействие в современном мире : учеб. пособие / И. Б. Костина. – Воронеж : ВГПУ, 2022. – 140 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/317696 (дата обращения: 29.06.2026).

21. Кузнецов, П. А. Копирайтинг & спичрайтинг. Эффективные рекламные и PR-технологии / П. А. Кузнецов. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 131 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/103778 (дата обращения: 29.06.2026).

22. Лалуев, В.Я. Фестографические особенности организации органного фестиваля в условиях научного городка / В. Я. Лалуев // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2026. – № 1. – С. 91-98. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/376141 (дата обращения: 09.08.2026).

23. Лапин, А. А. К вопросу о национальных особенностях участников переговорного процесса : учебное пособие / А. А. Лапин. – Москва : ММА, 2018. – 32 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/175350 (дата обращения: 24.07.2026).

24. Лебедева, О. В. Современные методы и практики дипломатии : учебное пособие / О. В. Лебедева. – Москва : Аспект Пресс, 2021. – 237 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/176643 (дата обращения: 25.07.2026).

25. Левдик, Ю. Ю. Технологическая практика. Пленэр : учебно-методическое пособие / Ю. Ю. Левдик. – Сургут : СурГПУ, 2025. – 111 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/516372 (дата обращения: 09.08.2026).

26. Леонтьева, К. Ю. Зарубежный кинобизнес и кинопродукция : учебное пособие / К. Ю. Леонтьева. – Санкт-Петербург : СПбГИКиТ, 2020. – 147 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/415796 (дата обращения: 04.08.2026).

27. Литвинова, М. В. Технологии организации и постановки театрализованного массового праздника : учеб. пособие / М. В. Литвинова, Н. В. Посохова, И. В. Семченкова. – Белгород : БГИИК, 2022. – 88 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/261461 (дата обращения: 29.06.2026).

28. Маслова, Е. Л. Международный культурный обмен и деловые коммуникации: Практикум : учеб. пособие / Е. Л. Маслова, В. А. Коленова. –

3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 127 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/229478 (дата обращения: 29.06.2026).

29. Мастерство продюсера кино и телевидения : учебник / под ред. П. К. Огурчикова, В. И. Сидоренко, В. В. Падейского. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 860 с. : табл., граф., ил, схемы. – (Медиаобразование). – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684887 (дата обращения: 29.06.2026).

30. Международный фестиваль камерной музыки / О. В. Слуева, O. Slueva, Е. Д. Туева [и др.] // Искусствознание: теория, история, практика. – 2024. – № 2 (40). – С. 85-91. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/364691 (дата обращения: 09.08.2026).

31. Межкультурная коммуникация в условиях глобализации: учеб. пособие / ред.-сост. В.А. Глагольев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2019. – С. 161-183.

32. Михайлец, М. А. Охрана культурного наследия на международном уровне : учебное пособие / М. А. Михайлец. – Минск : БГУ, 2017. – 231 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/180441 (дата обращения: 22.07.2026).

33. Михайлова, К. Ю. Международные деловые переговоры : учебное пособие / К. Ю. Михайлова, А. В. Трухачев. – 6-е изд. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 368 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/61089 (дата обращения: 24.07.2026).

34. Мультимедийные технологии СМИ : учеб. пособие / Н. О. Автаева, В. А. Бейненсон, К. А. Болдина [и др.]. – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. – 171 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/191744 (дата обращения: 29.06.2026).

35. Панфилова, А. П. Презентации и переговоры в профессиональной деятельности : учебно-методическое пособие / А. П. Панфилова ; под редакцией Н. О. Верещагиной. – Санкт-Петербург : РГПУ им. А. И. Герцена, 2021. – 252 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/252605 (дата обращения: 25.07.2026).

36. Петелин, В. Г. Основы менеджмента выставочной деятельности : учебник / В. Г. Петелин. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 448 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684721 (дата обращения: 12.04.2026).

37. Петрович, М. В. Переговорный процесс : учебное пособие для студентов высшего образования по специальности "Маркетинг" / М. В. Петрович, С. П. Мармашова. – Минск : Амалфея, 2021. – С. 282-298; 301-333.

38. Петушко, Н. Е. Технологические аспекты управления проектами в сфере международных культурных связей / Н. Е. Петушко // Научный поиск в сфере современной культуры и искусства : материалы научной конференции профессорско-преподавательского состава Белорусского государственного университета культуры и искусств (Минск, 25 ноября 2021 г.) / Белорусский государственный университет культуры и искусств ; [редкол.: Н. В.

Карчевская (пред.) и др.]. - Минск, 2022. - С. 348-353. - Библиогр.: с. 353 (3 назв.).

39. Петушко, Н. Е. Специфика технологий организации проектов в сфере международных культурных связей / Н. Е. Петушко // Научный поиск в сфере современной культуры и искусства : материалы научной конференции профессорско-преподавательского состава Белорусского государственного университета культуры и искусств (Минск, 24 ноября 2022 г.) / Белорусский государственный университет культуры и искусств ; [редкол.: Н. В. Карчевская (пред.), Е. Е. Корсакова, Ю. Н. Галковская, Е. В. Пагоцкая, Н. Е. Шелупенко]. - Минск, 2023. - С. 291-296. - Библиогр.: 7 назв.

40. Пискорская, С. Ю. Реклама и связи с общественностью и современные международные отношения : учебное пособие / С. Ю. Пискорская. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2023. – 80 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/400520 (дата обращения: 24.07.2026).

41. Погулич, О. В. Международные интеграционные процессы и международные организации : учеб. пособие / О. В. Погулич. – Чита : ЗабГУ, 2021. – 140 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/271565 (дата обращения: 29.06.2026).

42. Полынский, А. С. Культурный туризм в современном мире : учеб. пособие / А. С. Полынский. – Омск : ОмГТУ, 2020. – 155 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/186885 (дата обращения: 29.06.2026).

43. Публичное управление в зарубежных странах : учеб. пособие / И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко, С. И. Луговской [и др.]. – Ставрополь : СтГАУ, 2022. – 124 с.– URL: https://e.lanbook.com/book/360119 (дата обращения: 20.02.2026).

44. Радионцева, Е. С. Технологии связей с общественностью : учеб. пособие / Е. С. Радионцева. – Омск : ОмГТУ, 2023. – 97 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/421730 (дата обращения: 29.06.2026).

45. Сергеева, З. Н. Технология рекламы : учеб. пособие / З. Н. Сергеева, Е. А. Сайкин. – Новосибирск : НГТУ, 2020. – 83 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/152362 (дата обращения: 29.06.2026).

46. Симонова, И.Ф. Управление проектами в учреждении культуры: подходы, ценности, технологии : учеб. пособие / И.Ф. Симонова. – Электрон. текстовые дан. (20,5 Мб). – Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2021. – 417 с. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47482399_56324899.pdf (дата обращения: 29.06.2026).

47. Тараторин, Е. В. Технология корпоративного досуга : учеб. пособие / Е. В. Тараторин. – Орел : ОГИИК, 2018. – 275 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/156771 (дата обращения: 29.06.2026).

48. Технология выставочной деятельности в социально-культурной сфере : учебно-методическое пособие / составители Ю. В. Бовкунова [и др.]. – Белгород : БГИИК, 2019. – С. 15-148. – URL: https://e.lanbook.com/book/153865 (дата обращения: 09.08.2026).

49. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Планета музыки, 2021. – 384 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/167252 (дата обращения: 25.07.2026).

50. Федорчукова, Л.А. Технологии популяризации и конструирование новой культурной памяти (на примере фестиваля «Русское рождество» в г. Шуя Ивановской области) / Л. А. Федорчукова, L. A. Fedorchukova // Бахтинский вестник. – 2026. – № 1. – С. 99-110. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/376369 (дата обращения: 09.08.2026).

51. Чудаков, М.Ф. Дипломатическое и консульское право: учебник / М. Ф. Чудаков. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 223 с.

52. Юдина, А. И. Организация пленэр-тура как эффективной формы обучения бакалавров по направлению подготовки "Дизайн" / А. И. Юдина, П.С. Колесникова // ВЕСТНИК КемГУКИ. – 2019. – № 47. – С. 199-207. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-plener-tura-kak-effektivnoy-formy-obucheniya-bakalavrov-po-napravleniyu-podgotovki-dizayn (дата обращения: 09.08.2026).

53. Юдина, А.И. Современная культурная политика: межкультурная коммуникация и международные культурные обмены : учеб. пособие / А. И. Юдина, Л. С. Жукова. – Кемерово : КемГИК, 2019. – 48с. – URL: https://e.lanbook.com/book/156995 (дата обращения: 29.01.2026).