

Шамрай А. Г., Трохинова О. И.

# Социальное проектирование как функция государственного управления: опыт проекта «Санкт-Петербургский Международный Книжный салон»

DOI 10.22394/1726-1139-2017-12-138-146

## Шамрай Андрей Григорьевич

Санкт-Петербургское государственное учреждение «Дом писателя»  
Заместитель директора  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Соискатель кафедры связей с общественностью в политике и государственном управлении  
andsham@mail.ru

## Трохинова Ольга Игоревна

Санкт-Петербургский государственный университет  
Аспирант кафедры связей с общественностью в политике и государственном управлении  
olgatrox@gmail.com

### РЕФЕРАТ

Может ли политическое решение как элемент государственного управления полноценно и в сжатый срок решить социальную задачу, корень которой лежит в восприятии ценностных установок населения? Авторы статьи предлагают рассмотреть подобный опыт в области образования и культуры на примере Санкт-Петербургского книжного салона, который является элементом общей стратегии региона и, помимо социальных, может отвечать маркетинговым и имиджевым задачам.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

социальное проектирование, государственное управление, принятие решений, проект, Санкт-Петербургский Международный книжный салон, книжная индустрия, маркетинг

Shamrai A. G., Trokhinova O. I.

## Social Design as a Function of Public Administration: Experience of the Project «Saint-Petersburg International Book Fair»

### Shamrai Andrey Grigorievich

Saint-Petersburg Public Institution "House of Writer" (Russian Federation)  
Deputy Director  
Saint-Petersburg State University  
Competitor of the PhD degree of Department of Public Relations in Politics and Public Administration  
andsham@mail.ru

### Trokhinova Olga Igorevna

Saint-Petersburg State University (Russian Federation)  
Graduate student of Department of Public Relations in Politics and Public Administration  
olgatrox@gmail.com

### ABSTRACT

How can the political decision, as an element of public administration, fully and quickly solve the social problem about the values? The authors of the article suggest to consider similar experience in the field of education and culture on the example of the Saint-Petersburg International Book Fair as the element of the region strategy and as the method of solving social, marketing and image tasks.

## KEYWORDS

social design, public administration, decision making, project, Saint-Petersburg International Book Fair, book industry, marketing

В условиях многозадачности, необходимой прозрачности функционирования государственных институтов, их разнонаправленности и многогранности перед политическим актором возникает необходимость аккумулировать усилия по целенаправленной стратегической долгосрочной деятельности. В конечном счете сбор информации, постановка целей и задач, выбор методов, разработка плана действий, прогнозирование отложенных во времени результатов есть проектирование принятия решения. Таким образом, для решения обозначенной проблемы необходим проект как форма принятия решения.

Проектное управление представляет собой сознательную деятельность по переводу управляемой системы от одного состояния к другому, целевому состоянию [7].

Социальное проектирование — способ выражения идеи улучшения окружающей среды языком конкретных целей, задач, мер и действий по их достижению, а также описание необходимых ресурсов для практической реализации замысла и конкретных сроков воплощения описываемой цели [1]. Данный феномен может быть рассмотрен как специфическая функция государственного управления. Это универсальный инструмент для четкого стратегического планирования, воплощение идеи с возможностью рассчитать шаги к цели с учетом использования ресурсов, в том числе привлеченных. Как правило, это всегда решение социально значимых проблем сообщества, которое может иметь и имиджевую составляющую.

Социальное проектирование, так или иначе, является частью публичной государственной политики в силу общезначимости поставленных задач, на решение которых будут направлены планомерные действия.

В самом общем виде проект определяется как одноразовая совокупность действий, как деятельность, ограниченная временными рамками, в результате которой появляется новый продукт или услуга. Социальный же проект представляет собой особую модель социальной реальности, он отражает желаемое состояние социальной системы и выступает инструментом изменения реальности [3], т. е. исходных данных на желаемые.

Основные этапы любого проекта включают в себя постановку проблемы и сбор информации о ней, включая, например, SWOT-анализ или проведение социологических опросов, определение целей и задач, оценку ресурсов и возможности их привлечения, планирование конкретных шагов их реализации и необходимую корректировку, а также оценку результатов.

Нельзя обойти стороной социотехническое проектирование, которое обращено к человеческой деятельности, ее социальным и психологическим аспектам. «Проектирование само становится источником формирования проектной тематики и вступает тем самым в сферу культурно-исторической деятельности. <...> это проектирование без прототипов, и поэтому оно ориентировано на реализацию идеалов, формирующихся в теоретической и методологической сферах или в культуре в целом» [8, с. 80].

Вовлечение в социальное проектирование повышает гражданскую активность общества, его инициативность. Объектами здесь могут выступать как индивид со своими потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, ролями в системе отношений, так и разнообразные элементы и подсистемы социальной структуры общества, а в конечном итоге — разнообразные общественные отношения, включая управленческие, нравственные, политические, идеологические, семейно-бытовые, межличностные, эстетические [5].

Классификация социальных проектов возможна по различным основаниям: сроку действия, направлению деятельности, ожидаемому результату, территориальному масштабу, характеру изменений и т. д. [3].

Важно отметить, что в масштабах региональной единицы реализация проекта становится реализацией политического решения. Сходство этапов процесса очевидно: сбор информации, разработка стратегии, конкретных шагов и сроков, назначение ответственных исполнителей, прогнозирование результатов. В связи с этим социальное проектирование может быть рассмотрено как элемент государственного управления. При этом один проект может объединять в себе решение задач разного характера.

Именно предполагаемая многовариантность выделяет проектирование как отдельную специфическую функцию принятия решения. Все чаще в менеджменте [4] и исследованиях, посвященных управлению, говорят о новой или неоклассической парадигме управления, которая основана именно на социальном проектировании. Оно позволяет управлять более глубокими изменениями, влияющими на ценностные и поведенческие ориентиры. То есть выражает прогностическую функцию управления, реализуя представления о будущей материальной и идеальной действительности.

Социальное проектирование как метод стратегического планирования предполагает развитие и укрепление принципов самоорганизации на основе стратегических программ комплексного социально-экономического развития [2].

Особенности социального проектирования как функции государственного управления:

1. Оно носит стратегический, а не оперативно-технический характер. Предполагается отложенный во времени результат с повышением эффективности за счет делегирования полномочий, кооперации, увеличения числа носителей новых ценностей. Это всегда связано с изменением реальности: от данных установок и показателей — к желаемым.
2. Политические акторы, в том числе стоящие ниже в иерархической структуре государственных органов управления, инициируют решения, исходя из общей структуры и целей проекта. Характерно понимание общей ответственности как субъектов власти, так и гражданского общества.
3. Развитие внутренней системы мотивации, ориентация на новые ценности. Важны моральные стимулы, общая приверженность, коллективизм и творческое участие.
4. Для активизации общества и всей системы политических субъектов государственными и некоммерческими организациями заимствуются методы, применяемые в коммерческой сфере (PR, реклама и т. д.).
5. Для достижения большего эффекта от реализации проекта власть может использовать материальные и административные ресурсы не только профильной государственной структуры, но и других органов государственного управления. Причем количество и степень вовлеченности таких структур в реализацию конкретного проекта свидетельствует об эффективности государственного управления.

Перечисленные характеристики в полной мере отражает проект «Санкт-Петербургский Международный Книжный салон», который может быть рассмотрен как региональная часть национального социального проекта по популяризации литературы, чтения и развитию книжной индустрии в стране.

Обратимся к сути проблемы. На сегодняшний день в новой истории России с относительно устойчивой сложившейся системой отношений социальных институтов появилась определенная традиция сравнения современных социально-экономических показателей с их значением в предшествующий период. Одной из

таких ссылок к культурно-образовательному уровню прошедшего века является утверждение о том, что СССР являлся самой читающей страной мира. Удалось ли сохранить ценность читательской культуры в современных условиях?

После распада Советского Союза, в связи с общей экономической обстановкой в стране, книжный рынок не развивался, доля медиапотребления посредством телевидения, а чуть позже и Интернета, значительно выросла. Интерес к литературе стал пропадать. Это происходило постепенно: как показывают исследования ВЦИОМ, в 1992 г. в среднем россиянин читал 5,14 книги за три месяца, к 2011 г. этот показатель упал до 3,94, после чего начал расти, однако показателя начала 1990-х так и не превысил<sup>1</sup>. Такая динамика объясняется изменением ценностей. В советские годы книга стала своеобразным физическим эквивалентом культуры, образования, а также, в связи с дефицитом, — достатка и благополучия. Тогда во многих семьях были собраны библиотеки, интерес к которым в 1990–2000 гг. постепенно стал снижаться. Так, в 1990 г. в домашней библиотеке имели менее сотни книг только 28% респондентов, в 2011 г. в этом признались уже 49% россиян. По другим показателям количества книг — аналогичная тенденция<sup>2</sup>.

После относительной стабилизации экономической ситуации в стране и развития новых сегментов рынка, в том числе и книжного, на себя обратили внимание вопросы культуры и образования. В середине 2000-х годов к проблеме упадка интереса к литературе и чтению в целом начали обращаться не только игроки этого рынка, но и крупные федеральные СМИ и политические акторы. Такую статистику приводит РИА «Новости» в 2008 г.: «Согласно данным председателя Комиссии Совета Федерации по информационной политике Людмилы Нарусовой, если в начале 1990-х годов прошлого столетия 79% россиян читали хотя бы одну книгу в год, то в 2005 году эта цифра снизилась до 63%. В 1970-е годы регулярно детям читали в 80% семей, сегодня — только в 7%. С 1991 по 2005 гг. доля систематически читающей молодежи снизилась с 48% до 28%»<sup>3</sup>.

Проблема популяризации чтения становится все более очевидной. Однако не менее ясным является и тот факт, что решить ее сиюминутно, приняв то или иное управленческое решение, будь то уровень книжной отрасли, отдельного региона или всего государства, невозможно. Необходима планомерная стратегически направленная деятельность, которая сможет изменить ситуацию изнутри. За изменением статистических показателей должны стоять поведенческие и ценностные трансформации всех участников процесса. В целом, в области государственного управления такая задача своеобразна и по-своему уникальна.

Санкт-Петербургский Международный Книжный салон — долгосрочный региональный проект, финансируемый из городского бюджета с применением частного партнерства: так доля привлеченных внебюджетных средств для проведения салона в 2017 г. составила 55% наряду с 45% бюджетного финансирования. Реализованные в рамках проекта мероприятия предполагают улучшение таких параметров качества жизни, как досуг, образование, социальная адаптация, духовное просвещение, творчество.

Отметим сразу же, что региональные политические субъекты в этом случае иницируют и реализуют проект, имеющий национальные перспективы. Так, уже

<sup>1</sup> Исследование ВЦИОМ: Тенденции чтения в России в 2014 году // Центр гуманитарных технологий. 02.06.2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://gtmarket.ru/news/2014/06/02/6790> (дата обращения: 31.07.2017).

<sup>2</sup> Исследование ВЦИОМ: 30% жителей России практически не читают книги // ProBooks. 20.06.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://pro-books.ru/news/3/7465ixzz4o811D83r> (дата обращения: 31.07.2017).

<sup>3</sup> Самые читающие страны мира. Справка // РИА Новости. 11.06.2008 [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/spravka/20080611/110842173.html> (дата обращения: 31.07.2017).

на первом Книжном салоне в 2006 г. был подписан проект Национальной программы поддержки и развития чтения в России<sup>1</sup>, а на сегодняшний день в Санкт-Петербурге в рамках программы по продвижению книги, которая осуществляется Комитетом по печати и взаимодействию со СМИ Правительства города, сам социальный проект «Санкт-Петербургский Международный книжный салон» реализуется одним из исполнителей стратегии АНО «Петербургские медиапроекты».

Проект включает в себя построение новой, желаемой реальности, а именно создание комфортной содержательной культурной городской среды для жителей Санкт-Петербурга и его гостей, отвечающей их духовным запросам и соответствующей предназначению города как культурной столицы России, как крупнейшего мирового центра туризма, как центра притяжения креативного класса для творчества и развития инноваций в различных сферах.

Цели проекта:

- пропаганда и стимулирование чтения,
- повышение внимания к книге,
- активизация литературного творчества,
- поддержка индустрии книгоиздания и книжной торговли,
- продвижение региона через бренд Книжного салона в России и за рубежом.

Проект реализуется при взаимодействии с участниками рынка: творческими писательскими союзами, издательствами, точками продаж, экспертами отрасли. Также имеет место непосредственная организация издательской деятельности с финансовым участием Правительства города. Среди задач разработчики обозначили и приоритетные специальные мероприятия, которые отвечают общественно значимым и прямым целям программы по продвижению книги. В этом смысле книга становится атрибутом города как культурной столицы России, собирательным образом всех литературных традиций и литературных достопримечательностей региона, а значит и своеобразным идентификатором. Кроме того, книга и специальные мероприятия в рамках проекта ее продвижения становятся прямыми информационными каналами, открывающими возможность продвижения бренда Санкт-Петербурга и культуры чтения для различных аудиторий: внутренних и внешних.

За годы проведения Санкт-Петербургский Книжный салон стал крупнейшим международным событием в жизни города, имеющим широкое общественное значение. Так, в 2015 г. мероприятие вошло в список лучших региональных проектов по продвижению книг<sup>2</sup>.

Важным стало применение маркетинговых методов, активное присутствие в информационном поле, разработка собственной стратегии позиционирования и продвижения.

С 2014 г. салон стал проводиться на Манежной площади в центре города. До этого использовались стандартные выставочные площади в других районах Санкт-Петербурга. Именно это и позволило превратить Книжный салон из выставки-продажи книг в знаковое городское событие.

Центральное расположение салона в 2016 г., в пределах 200 м от Невского проспекта — стало гарантией высокой посещаемости. Общая площадь книжного квартала составила более 5 га. Количество участников-экспонентов — более 190, а общее число участников превысило 220. География была представлена 10 регионами Российской Федерации и 16 странами мира. Количество посетителей превысило

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский филиал РКС // Российский книжный союз. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bookunion.spb.ru/index.php/rbu-spb-branch> (дата обращения: 31.07.2017).

<sup>2</sup> Лучшие Всероссийские и региональные проекты по продвижению книги и чтения // Журнал Книжная индустрия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bookind.ru/revizor/2015/reading-xxi-projects.php> (дата обращения: 31.07.2017).

240 000 человек. Кроме того, в рамках выставки на 8 площадках прошло более 300 внутренних мероприятий. Программа мероприятий салона рассчитана на самые различные возрастные и социальные группы.

2016 г. был объявлен в стране Годом кино, поэтому за основу рекламно-художественного оформления Книжного салона были взяты кинообразы известных литературных персонажей, героев экранизаций студии «Ленфильм»: Шерлок Холмс, Чапаев, Золушка, Гамлет, Петр Первый. Эти же образы использовались при создании рекламно-информационной сопутствующей продукции.

Оценивая эффективность мероприятия в рамках общей стратегии, обратимся к динамике: количество посетителей в 2014 г. составило 195 000 человек, в 2015 г. — 210 000, в 2016 — 240 000. Количество мероприятий Программы за 3 года выросло с 210 до 300. О повышении степени международной салона говорит тот факт, что количество участвующих в нем стран увеличилось до 20 в 2017 г. по сравнению с 16 странами в 2016.

В 2017 г. особая ставка была сделана на медиасопровождение, ориентированное на увеличение осведомленной и лояльной аудитории, а также на моральное стимулирование, распространение ценности культуры чтения среди социально активной части общества.

Согласно медийному отчету организаторов, основным результатом в части поддержки «Книжного салона» в 2017 г. стало значительное увеличение информационного потока. Организаторы применили системный подход в медиапланировании, активно задействовали социальные сети. В дни мероприятия объявления по теме Книжного салона в различных интернет-ресурсах были показаны в общей сложности более 1 500 000 раз. По результатам мониторинга обнаружено более 400 публикаций. Для сравнения, этот же показатель в 2016 г. не превысил 150.

Около половины материалов разместили федеральные СМИ. Это расширило географию медийного фона мероприятия и усилило имидж Санкт-Петербурга как центра, где формируются читательские предпочтения россиян. Достижением следует признать формирование мультипликативного эффекта в распространении информационных потоков. Организаторы сумели запустить механизм автономного распределения новостей информации по различным СМИ.

Развитая система коммуникационного сопровождения позволяет прогнозировать увеличение лояльной аудитории, которой небезразличны новые культурно-ценностные ориентиры, декларируемые проектом. Наиболее важным является то, что мероприятие имеет открытую, ярко выраженную социальную направленность, не только открывая в обществе обширную дискуссию вокруг необходимости возрождать интерес к литературе, но и в целом меняя интересы и предпочтения общества, готовя своеобразный «тектонический сдвиг» в ценностных ориентирах молодого поколения.

Каким управленческим задачам еще отвечает данный социальный проект?

Необходимо отметить, что одна из задач — это активизация творчества и продвижение бренда Книжного салона как идеи этого творчества и литературы за пределы региона. Но салон, по замыслу организаторов, не только книжное событие. Каждый год программа мероприятий салона затрагивает самые актуальные темы, волнующие современное российское общество. Год экологии, проводимый в стране в 2017 г., стал ключевой темой салона.

В связи с вышесказанным проект может быть рассмотрен в различных плоскостях: как метод повышения общего культурного уровня населения и популяризации чтения в масштабах региона, а в перспективе — страны; как механизм увеличения объемов книжного рынка; как технология территориального маркетинга для привлечения аудитории в рамках общей идеи литературного творчества.

В рамках последнего аспекта Санкт-Петербургский Международный Книжный салон имеет большой потенциал стать самостоятельным бренд-идентификатором

региона для привлечения творческой аудитории, которая позволит увеличить масштабы влияния проекта. Примечательно, что образ Санкт-Петербурга уже стал частью мировоззрения — это является следствием изучения классической литературы. Рассматривая феномен имиджа Санкт-Петербурга, А. В. Чечулин отмечает: «Русская литература фактически стала ключевым культурным (информационным) каналом, сформировавшим у массовой аудитории знание о Петербурге» [9, с. 55]. Таким образом, город непосредственно связан с образом книги.

Однако, говоря о социальном проектировании как о функции государственного управления, важно отметить, что Санкт-Петербургский книжный салон отвечает и другим стратегическим целям, которые не так давно обрели задокументированный вид. Дело в том, что позиционирование региона до 2014 г., при отсутствии четкой стратегии, осуществлялось в трех плоскостях, обусловленных спецификой города: духовной, культурной и образовательной. Они нашли отражение в принятой Правительством Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 г.<sup>1</sup>, в миссии Санкт-Петербурга: «Создание ценностных ориентиров, разработка и внедрение передовых идей, развитие Санкт-Петербурга как центра мировой культуры и международного сотрудничества — такова особая миссия нашего города». Также эта специфика характерна и для задач государственной программы развития сферы культуры и туризма Санкт-Петербурга на 2015–2020 гг.<sup>2</sup>, среди которых «сохранение, развитие, популяризация культурно-исторического наследия <...> Формирование имиджа культуры как основного конкурентного преимущества Санкт-Петербурга».

Таким образом, технологии территориального маркетинга и социального проектирования становятся инструментами государственного управления и могут быть частично реализованы через многофункциональные и мультизадачные проекты, такие, например, как «Санкт-Петербургский Книжный салон».

Безусловно, нельзя сказать, что одно, пусть и ежегодное мероприятие, может решить проблему национального масштаба, которой является популяризация чтения. Однако путем принятия ряда стратегических государственных управленческих решений, разработки соответствующего проекта и его коммуникационного сопровождения возможно привлечение социально активных слоев населения, повышение внимания к существующей проблеме и в конечном счете культивация новых ценностей, поведенческих установок. В случае с «Санкт-Петербургским Международным книжным салоном» первые результаты, отмечающие положительную динамику на книжном рынке страны, уже есть.

Согласно отраслевому отчету Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям<sup>3</sup>, итоги 2016 г. свидетельствуют о некотором улучшении ситуации в отечественной книжной индустрии. За этот период в России было выпущено почти на 4% больше книг и брошюр, чем в предыдущем году. По данным опроса издательств, доля новых изданий в ассортименте составила 60%, т. е. возрастает интерес и потенциал литературного творчества. Говоря о видах PR-активности, 100% опрошенных крупнейших издательств страны отметили информационную поддержку и участие в специальных мероприятиях. Таким образом, профильный

<sup>1</sup> Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года // Официальный сайт Правительства СПб о стратегии развития СПб до 2013 года [Электронный ресурс]. URL: <http://spbstrategy2030.ru/> (дата обращения: 31.07.2017).

<sup>2</sup> Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие сферы культуры и туризма в Санкт-Петербурге на 2015–2020 гг.» // Официальный сайт Правительства СПб о стратегии развития СПб до 2013 года [Электронный ресурс]. URL: <http://spbstrategy2030.ru/wp-content/uploads/2014/07/Развитие-сферы-культуры-и-туризма.pdf> (дата обращения: 31.07.2017).

<sup>3</sup> Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад. Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям. М., 2017.

для рынка Книжный салон — одна из наиболее привлекательных форм появления в информационном пространстве. Также интересно, что, по данным отраслевого отчета, в период с 2008 по 2016 гг. почти в два раза возросла сумма среднего чека. И связано это не только с общим ростом цен, но и с изменениями предпочтений потребителей, которые теперь все чаще выбирают издания более высокого качества. Таким образом, заметны поведенческие изменения всех участников книжного рынка: авторов, издательств, читателей.

- ◆ Современный книжный рынок принято делить на три сегмента: традиционные бумажные носители, электронные цифровые носители, а также аудио(радио-) книги. Такое разнообразие обусловлено глобальным скачком в развитии информационно-коммуникационных технологий XX–XXI вв. На данный момент особое внимание уделяется первым двум видам книг. Так, согласно упомянутому отраслевому отчету, доля электронных книг в ассортименте издательств Петербурга и Москвы значительно выросла и на 2016 г. составляет 30%. Это структурно-качественное изменение рынка, как и меняющиеся предпочтения аудитории, необходимо учесть в дальнейшей работе над проблемой популяризации чтения.

Стоит отметить, что остро стоящие в современном медиадискурсе вопросы о различных формах существования литературы только подтверждают ее высокую значимость для общества. Тем не менее, в российском обществе наблюдается тенденция возрастания дефицита знаний и конструктивных идей, вызванная снижением доли активно читающего населения<sup>1</sup>.

Интересно, что «Санкт-Петербургский Книжный салон» является не единственным региональным проектом в России, который ставит подобные цели популяризации литературы, книгочтения. Эффект соучастия всех сторон процесса, политических субъектов и общества, симбиоз методов государственного управления и маркетинговых приемов позволяет планировать новые социальные проекты, рождая полноценную систему, в рамках которой конструируются инновационные системы и формы взаимодействия общественных институтов.

Попытки решения проблем современного российского общества указывают на значительный потенциал социального проектирования как функции государственного управления. Спланированная долгосрочная стратегия, основанная на мотивации, инициативности действующих и потенциальных участников и идее коллективизма, позволяет формировать и корректировать как ценностные, так и поведенческие установки социально активной части населения и открывает новые перспективы в области подготовки политических и управленческих решений.

## Литература

1. *Антонюк Г. А.* Социальное проектирование. Минск, 1998.
2. *Гафарова Л. А.* Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы // Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология. 2014. № 11 (340). Вып. 32. С. 108–115.
3. *Горячев А. В., Горячев А. А., Новакова Н. Е.* Управление проектами: коммуникативный и организационный аспекты: учеб. пос. СПб. : Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015.
4. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004.
5. *Курбатов В. И.* Социальное проектирование: учеб. пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2001.
6. *Коган Л. Н., Панова С. Г.* Социальное проектирование: его специфика, функции, проблемы // Проблемы социального прогнозирования. Вып. VI. Красноярск, 1980.
7. *Ситников А. П.* Проектно-ориентированное управление социально-политическими инвестициями на основе использования института «фабрик мысли». М. : «ИМИДЖ-Контакт», 2010.

<sup>1</sup> Кузнецова Т. В. Продвижение библиотек в мегаполисе // Российская библиотечная ассоциация [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rba.ru/cms\\_rba/news/upload-files/meeting/2011/30/24\\_05/6.pdf](http://www.rba.ru/cms_rba/news/upload-files/meeting/2011/30/24_05/6.pdf) (дата обращения: 31.07.2017).



8. Степин В. С., Горохов В. Г., Розов М. А. *Философия науки и техники: учеб. пособие*. М. : Контакт-Альфа, 1995.
9. Чечулин А. В. *Маркетинговые коммуникации территорий : учеб. пособие*. СПб. : СПбГУ, Ин-т «ВШЖИМК», 2015.

## References

1. Antonyuk G. A. *Social design* [Sotsial'noe proektirovanie]. Minsk, 1998. (rus)
2. Gafarova L. A. *Social design as the basis for the formation of a new municipal management paradigm* [Sotsial'noe proektirovanie kak osnova formirovaniya novoi munitsipal'noi upravlencheskoi paradigmi] // Bulletin of the Chelyabinsk State University. Philosophy. Sociology. Culturology [Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Kul'turologiya]. 2014. N 11 (340). Is. 32. P. 108–115. (rus)
3. Goryachev A. V., Goryachev A. A., Novakova N. E. *Project management: communicative and organizational aspects* [Upravlenie proektami: kommunikativnyi i organizatsionnyi aspekty]: tutorial. SPb. : Publishing house of SPbSETU «LETI» [Izdatel'stvo SPbGETU «LETI»], 2015. (rus)
4. Drucker P. F. *The tasks of management in the 21st century* [Zadachi menedzhmenta v XXI veke]. M. : Williams Publishing House, 2004. (rus)
5. Kurbatov V. I. *Social Design* [Sotsial'noe proektirovanie]: tutorial. Rostov-on-Don : Phoenix, 2001. (rus)
6. Kogan L. N., Panova S. G. *Social design: its specificity, functions, problems* [Sotsial'noe proektirovanie: ego spetsifika, funktsii, problem] // Problems of social forecasting [Problemy sotsial'nogo prognozirovaniya]. Is. VI. Krasnoyarsk, 1980. (rus)
7. Sitnikov A. P. *Project-oriented management of socio-political investments based on the use of the institute of «thought factories»* [Proektno-orientirovannoe upravlenie sotsial'no-politicheskimi investitsiyami na osnove ispol'zovaniya instituta «fabrik mysli»]. M. : «IMAGE-Contact», 2010. (rus)
8. Stepin V. S., Gorokhov V. G., Rozov M. A. *Philosophy of science and technology* [Filosofiya nauki i tekhniki]: tutorial. M. : Contact Alpha, 1995. (rus)
9. Chechulin A. V. *Marketing communications of territories* [Marketingovye kommunikatsii territorii]. Tutorial. SPb. : St. Petersburg State University, Institute of Higher Education, 2015. (rus)