

**Методические рекомендации
по аналитической подготовке к модернизации ДК**

**2025
Москва**

Содержание

№		Наименование	Страница
1		Формула успешной реконструкции: сохранение + модернизация	3
2		Аналитическая подготовка к модернизации ДК	5
2.1		Анализ здания ДК и выявление его идентичности	5
2.2.		Анализ населенного пункта и выявление его идентичности	6
2.3		Анализ специфики деятельности ДК	7
	2.3.1	Функционально-экономическое исследование ДК	7
	2.3.2	Форматы получения обратной связи и ответов	8
	2.3.3	Социокультурное исследование (опрос) потребностей местных жителей и пользователей услуг ДК	9
	2.3.4	Опрос среди сотрудников ДК	10
	2.3.5	Стратегическая сессия с участием сотрудников ДК	11
	2.3.6	Сводный перечень возможных услуг ДК, который может быть использован при анализе потенциала ДК	12

1. **ФОРМУЛА УСПЕШНОЙ РЕКОНСТРУКЦИИ: СОХРАНЕНИЕ + МОДЕРНИЗАЦИЯ**

Специфика Домов и Дворцов культуры заключается в их дуальности: они постоянно меняются с течением времени и при этом во многом остаются неизменными. Меняются социально-политические и экономические условия, появляются или исчезают какие-то функции, меняется облик зданий, но при этом сохраняется главное — ключевая миссия ДК: предоставлять максимально широкому кругу людей возможность приобщиться к культуре, новым знаниям, навыкам и идеям.

В отличие от других культурных институтов, таких как музеи, театры, библиотеки, где люди в основном «потребляют» культуру, то есть получают готовый культурный продукт, созданный профессионалами (актерами, искусствоведами, писателями и т.д.), концепция Домов и Дворцов культуры предполагает активное, созидательное участие самих людей в создании этого культурного продукта. И не только культурного. Формат ДК позволяет транслировать эту концепцию на образовательные и спортивно-оздоровительные занятия, креативные индустрии и самые разные виды интеллектуальной и творческой деятельности.

Общество меняется, меняются потребности и запросы людей — и вместе с ними меняются сервисы, предоставляемые культурно-досуговыми учреждениями. Важно лишь, чтобы скорость реакции на эти изменения — в виде обновления зданий и методологии работы учреждений — не отставала от появления новых запросов общества. Только тогда люди продолжат видеть в ДК тот же инструмент самореализации, который работал для них и для их родителей.

Для успешной реконструкции любого ДК, то есть для создания возможностей предоставлять новые услуги на качественно новом уровне для более широкой аудитории, необходимо найти баланс между сохранением идентичности и обновлением. Сохранение включает традиционные и востребованные форматы услуг, а также выявление и реставрацию аутентичных архитектурных и декоративных элементов здания. Обновление предполагает перепланировку, редизайн здания и внедрение инновационных сервисов и подходов к работе.

Это комплексная задача, для выполнения которой, как правило, кроме активного участия коллектива ДК и вышестоящих региональных организаций, требуется привлечение специалистов из разных сфер: архитекторов, историков, искусствоведов, социологов, методистов, культурологов, экономистов и других. Это необходимо, чтобы аргументированно определить, что именно и почему нужно сохранить, а также что и как следует изменить.

Существуют базовые методики подготовки и проведения модернизации культурно-досуговых учреждений, а также множество примеров успешных реконструкций. Но каждый ДК уникален: у него своя история, свои традиции, сильные и слабые стороны. Если к этому добавить специфику каждого населенного пункта, которую также нужно учитывать для удовлетворения запросов жителей, становится понятно, что универсального сценария не существует.

Существует определённая последовательность действий, так называемая «Дорожная карта», которую необходимо выполнить для достижения достойного результата. Она включает следующие основные этапы:

- историко-архитектурный анализ здания ДК;
- историко-культурный анализ населённого пункта для выявления локальной идентичности;
- функционально-экономическое исследование деятельности ДК;
- социокультурное исследование потребностей местных жителей и пользователей услуг ДК;
- разработка стратегии модернизации учреждения;
- создание дизайн-проекта или эскизного проекта реконструкции на основе стратегии модернизации для определения принципиальных архитектурных и дизайнерских решений;
- предварительная оценка стоимости реконструкции для определения объёмов необходимого финансирования, включая натурные обследования и техническую оценку состояния здания;
- разработка ТЗ на проектно-сметную документацию для выбора проектировщика;
- разработка ТЗ на строительно-монтажные работы по реконструкции или капитальному ремонту ДК для выбора подрядной организации;
- разработка новой айдентики.

Кроме вышеперечисленных этапов, для успешной модернизации могут понадобиться:

- программа повышения квалификации сотрудников;
- переформатирование информационных ресурсов (сайта и социальных сетей) на основе новой айдентики.

Ниже приводится более детальная расшифровка содержания и специфики основных этапов подготовки к модернизации ДК.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К МОДЕРНИЗАЦИИ ДК

2.1. Анализ здания ДК и выявление его идентичности

Для оценки состояния здания, его историко-архитектурных особенностей, планировочной структуры, а также элементов, определяющих его идентичность, необходимо собрать следующие данные:

- год постройки;
- номер типового проекта (если имеется);
- проектная документация на здание (ситуационный план и планы основных этажей, 1–4 фасада, 1–2 разреза);
- подробная фотосъёмка экстерьера и интерьера здания.

Более подробный перечень значимых позиций отражен в Приложении № 6 «Критерии историко-культурных ценностей внешнего и (или) внутреннего облика муниципальных культурно-досуговых учреждений в Московской области, не являющихся объектами культурного наследия» к Распоряжению №17РВ-170 от 21.20.2024 Министерства культуры и туризма Московской области «Об утверждении минимальных требований к внешнему и внутреннему обустройству муниципальных культурно-досуговых учреждений в Московской области».

Результат исследования

Перечень наиболее ценных с точки зрения истории и локальной идентичности элементов здания ДК.

Оптимально — получить заключения профильных экспертов об исторической и архитектурной ценности элементов, а также их техническом состоянии. Для этого проводится историко-культурная экспертиза, которая, однако, не всегда возможна. Если отсутствуют необходимые ресурсы или нет возможности привлечь лицензированных экспертов, можно пригласить местного историка архитектуры, краеведа или профессионального архитектора для проведения исследования и подготовки рекомендаций по сохранению наиболее значимых элементов здания.

2.2. Анализ населенного пункта и выявление его идентичности

Параллельно с исследованием здания необходимо провести анализ идентичности населённого пункта или региона, чтобы выявить наиболее характерные локальные культурные, архитектурные и декоративно-прикладные особенности. Эти данные могут быть использованы в дальнейшем при разработке дизайн-проекта, эскизного проекта и айдентики.

Примером выявленных культурных особенностей может служить программа Министерства культуры и туризма Московской области по выявлению [культурных кодов 57](#) муниципалитетов МО, в которой отмечены факты, объекты: персоналии и события, имеющие международный масштаб. Но для работы ДК не менее важными могут быть и более локальные и камерные факты, значимые для местного сообщества.

Кроме того, необходимо собрать следующую информацию о населённом пункте:

- численность жителей, демографическая динамика, возрастной состав населения;
- основные места приложения труда;
- количество и состав культурных, образовательных и досуговых учреждений;
- наличие регулярных праздников, массовых мероприятий и фестивалей;
- наличие формальных и неформальных сообществ, клубов по интересам и т.п., которые не сотрудничают или сотрудничают с ДК периодически.

Результат исследования

Отчет о специфике населённого пункта, уровне обеспеченности культурно-досуговыми услугами, потребностях в дополнительных сервисах и услугах, а также о возможностях развития туристического и креативного потенциала.

2.3. Анализ специфики деятельности ДК

2.3.1. Функционально-экономическое исследование ДК

Для оценки эффективности работы ДК, особенно эффективности использования имеющихся ресурсов (площадей, штатных и внештатных сотрудников), а также для выявления дополнительных возможностей и путей повышения эффективности, необходимо собрать информацию об основных аспектах деятельности учреждения. Большая часть данных, как правило, находится в распоряжении руководства и может быть собрана самостоятельно, служа основой для анализа программной и экономической эффективности ДК.

Основные данные о ДК:

- количество сотрудников (штатных и внештатных);
- состав и количество основных функциональных помещений;
- какие помещения используются чаще всего, с указанием временных слотов (по каким дням, в какое время дня, сколько часов);
- какие помещения используются реже всего;
- наличие или отсутствие необходимого оборудования;
- перечень постоянных коллективов и кружков, платных и бесплатных;
- перечень регулярных (ежегодных) мероприятий с данными о числе посетителей;
- перечень наиболее популярных периодических мероприятий за последний год с данными о числе посетителей;
- портрет посетителя: данные о возрастном и гендерном составе постоянных участников кружков, секций и групп;
- объём бюджетного финансирования;
- объём внебюджетного финансирования;
- перечень наиболее экономически успешных видов деятельности;
- наличие фирменного стиля или брендинга.

Результат исследования:

Паспорт ДК, отражающий: состав услуг (бесплатных и платных), количество и состав посетителей, степень загрузки помещений, экономическую эффективность и качество самопрезентации учреждения.

Данные о востребованности ДК входят в обязательный набор информации для подготовки запроса на получении субсидии на реконструкцию по линии Министерства культуры и туризма Московской области

2.3.2. Форматы получения обратной связи и ответов

Чтобы расширить представления о сильных и слабых сторонах программной и экономической деятельности, а также о том, как работу ДК оценивают пользователи и местные жители, необходимо собирать не только объективную информацию, но и субъективные мнения сотрудников и жителей.

Это отдельная и достаточно сложная работа, требующая проведения организационных процедур и тщательной подготовки вопросов для сохранения непредвзятости получаемых данных. Рекомендуется привлекать к исследованиям социологов, культурологов, менеджеров культурных проектов, методистов, архитекторов, а также волонтеров из числа участников кружков и секций ДК и местных общественных организаций.

Онлайн-форматы:

- опросная форма на сайте или в специализированных сервисах;
- серия опросов в социальных сетях;
- контент-анализ: поиск и анализ публичной информации о деятельности ДК, включая публикации в СМИ и соцсетях.

Офлайн-форматы:

- раздача бумажных анкет с организацией пунктов приёма ответов;
- блиц-интервью людей в ДК и на улицах;
- глубинные интервью (подробные, развернутые) с несколькими наиболее информированными или компетентными респондентами;
- стратегическая сессия с участием сотрудников ДК.

Ниже приводится ориентировочный состав и тематика вопросов, которые позволяют оценить сильные и слабые стороны работы ДК, а также определить возможные направления его развития.

2.3.3. Социокультурное исследование (опрос) потребностей местных жителей и пользователей услуг ДК

Примеры вопросов для проведения опроса:

- Какие социальные и демографические проблемы актуальны в вашем населённом пункте?
- Какие организации или учреждения в сфере культурного досуга, дополнительного образования, креативных индустрий и социально-общественной деятельности есть в вашем населённом пункте?
- Какие культурные организации или учреждения вы посетили за последний год?
- Как часто вы посещаете местный ДК?
- Кто из вашей семьи посещает ДК?
- Какие мероприятия в ДК вы посещаете чаще всего?
- Какими эпитетами вы могли бы описать ДК?
- Что вам нравится в работе ДК?
- Что вам не нравится в работе ДК?
- Какие услуги или мероприятия, на ваш взгляд, отсутствуют в работе ДК?
- Какой наиболее характерный элемент здания ДК вы можете назвать?
- Как выглядит логотип ДК?
- Как вы оцениваете доступность информации о ДК и полноту сведений о его деятельности?

Результат исследования

Отчет о степени удовлетворённости работой ДК со стороны местных жителей, их восприятию его идентичности, а также рекомендации и пожелания по изменению состава услуг и формата деятельности учреждения.

2.3.4. Опрос среди сотрудников ДК

Примеры вопросов для проведения опроса:

- Есть ли у ДК специализация, и, если да — какая? Что отличает ваш ДК от других учреждений?
- Какими эпитетами вы могли бы описать ваше учреждение?
- Какие функции в вашем ДК наиболее востребованы?
- Каких функций, на ваш взгляд, не хватает?
- Какое пространство в вашем учреждении самое популярное?
- Какого помещения с какими параметрами (размер, оборудование) не хватает в ДК?
- Чего не хватает с точки зрения инфраструктуры, включая прилегающую территорию?
- Как вы оцениваете количество штатных сотрудников? Достаточно ли их или каких-то специалистов не хватает?

Результат исследования:

Отчёт о специфике восприятия работы ДК со стороны сотрудников, их представлении о его идентичности, а также пожелания по изменению состава услуг и формата деятельности учреждения.

2.3.5. Стратегическая сессия с участием сотрудников ДК

Для вовлечения сотрудников ДК в процесс модернизации, формирования позитивного восприятия изменений и стимулирования проактивного участия полезен формат **стратегической сессии**. Во время сессии руководство и сотрудники ДК вместе с приглашёнными представителями местного департамента культуры и экспертами, участвующими в исследованиях и разработке стратегии модернизации, делятся на команды, выявляют проблемы и в формате «мозгового штурма» предлагают возможные сценарии обновления ДК с последующей публичной презентацией и защитой своих предложений.

Для проведения стратегической сессии необходимо привлечь опытного модератора, не являющегося представителем руководства ДК или вышестоящей организации.

Круг вопросов, которые могут быть исследованы в рамках сессии:

- Как должен выглядеть ДК?
- Какие помещения нужны в ДК?
- Какие новые функции следует внедрить для разных групп пользователей:
 - для детей;
 - для молодежи;
 - для людей среднего возраста;
 - для пожилых людей;
 - для туристов.
- Какие сервисы и функции на площадках ДК нужны потенциальным партнёрам и потребителям:
 - городским властям;
 - креативным предпринимателям;
 - коммерческим предприятиям;
 - общественным организациям.
- Возможные форматы сотрудничества с партнёрами: платные, бесплатные, бартерные?
- Как должен быть выстроен бюджет ДК?
- Сколько человек должно работать в штате?
- Сколько внештатных сотрудников необходимо и чем они должны заниматься?
- Как локальная идентичность отражается в бренде ДК?
- Как деятельность ДК представлена в информационном пространстве?

Результат исследования:

Список предложений по улучшению работы ДК, включая рекомендации по функционалу, инфраструктуре, организации работы и взаимодействию с партнёрами.

2.3.6. Сводный перечень возможных услуг ДК, который может быть использован при анализе потенциала ДК

I. ТВОРЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Традиционные направления

- Народные, балльные и другие классические виды танца
- Театр (драматический, музыкальный, кукольный)
- Хор и вокал. Вокал – групповые занятия Изобразительное искусство. Рисование, живопись, скульптура

Инновационные направления

- Современное искусство
- Современный танец
- Дизайн (графический и промышленный)
- Анимация
- Кинематограф (режиссура, операторское искусство)
- Videоблогинг и сторителлинг
- Мультимедиа и видеомаппинг
- Арт-резиденции
- Открытый лекторий

II. РУЧНОЙ ТРУД

Традиционные направления

- Столярное дело
- Металлообработка и художественная ковка
- Гончарное дело
- Ткачество, вязание, гобелен, батик

Инновационные направления

- Дизайн и пошив одежды
- Студии 3D печати, прототипирования и моделирования из пластика
- Кулинария/Кулинарная школа

III. СПОРТ

Традиционные направления

- Борьба
- Шахматы
- Минифутбол

Инновационные направления

- Воркаут

- Паркур
- Стритбол
- Ролики и самокаты
- Скейтбординг и BMX
- Скалолазание
- Восточные единоборства
- Оздоровительная гимнастика (цигун и у-шу)
- Прокат спортивного инвентаря

IV. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Туризм

- Центры гостеприимства и точки информации
- Краеведческий музей
- Экскурсии
- Туристические мастер-классы (кулинария, историко-культурное наследие, школа гида)
- Аренда и прокат туристического оборудования (палатки, спальники, обувь, оборудование для пикников и занятия спортом);

V. СОЦИАЛЬНО-ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- Коворкинг
- Тактический урбанизм, соучаствующее проектирование
- Клубы по интересам
- Детское пространство временного пребывания (мини детский сад)
- Игровой клуб/киберспорт
- Сезонные тематические школы для детей и подростков

VI. НАУКИ И ТЕХНОЛОГИИ

- Математика
- Химия и физика
- IT и робототехника
- Программирование
- Астрономия
- Дискуссионный клуб