

**Лекция 5. Разработка социального проекта. Целеполагание в социальном проектировании. Концептуализация как специфический вид интеллектуальной и проектировочной деятельности. Фиксация замысла проекта и результатов самоанализа. Идея проекта как осознание ценностей-целей.**

Если мы собираемся строить здание, то в итоге будет построено здание. Если мы создаем организацию, то проект закончится появлением организации. Пока наше здание (или наша организация) хотя бы частью остается мыслительной конструкцией, пока что-то из задуманного «остается на бумаге» – проект сохраняет свою природу и свое назначение.

Но у проекта есть и другое обличье, которое существует в законченном виде еще до начала непосредственной деятельности (строительных работ и т.д.) – это текстовое описание наших целей, возможностей и действий.

В процессе осуществления проектов целый ряд его этапов связан с текстовой работой. Чтобы увидеть это, посмотрим на структуру жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта. *Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации составляет жизненный цикл проекта.* В технологии управления проектами это – исходное понятие для исследования финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений<sup>1</sup>.

Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Они выделяются по-разному (но исходя из общей задачи – установить контрольные точки работы по проекту). Применительно к социальным проектам мы примем в качестве основных следующие этапы:

- Разработка концепции проекта.
- Оценка жизнеспособности проекта.
- Планирование проекта.
- Составление бюджета.
- Защита проекта.
- Предварительный контроль.
- Этап реализации проекта.
- Коррекция проекта по итогам мониторинга.
- Завершение работ и ликвидация проекта. Значительная часть работы, как видим, проводится до фазы реализации проекта. И форма представления итогов по многим фазам – *тексты*.

Технологию подготовки проекта как текста описать вполне возможно при всем разнообразии проектов по их содержанию, потому что здесь решаются сходные задачи – осознание сути проекта самими авторами и представление проекта потенциальным участникам его осуществления (инвесторам, спонсорам, органам государственной власти, общественным объединениям и т.д.). Кроме того, основные элементы технологии совпадают, даже если различаются масштабы проектов и их конкретное назначение.

Чтобы подготовить текст проекта, надо провести предварительное изучение обстановки, необходимые исследования и расчеты. Подготовка

текстового описания проекта и его разработка оказываются неразрывно связанными. Это позволяет нам перейти к собственно технологическим вопросам социального проектирования, рассматривая работу над проектом как текстом.

**Структура текстового описания проекта.** Сравнение множества проектов показывает, что их текстовое описание строится примерно по одной схеме.

Сравним две структуры. Первая из них – типовая структура, применяемая при составлении федеральных целевых программ.

Паспорт программы: а) наименование; б) дата принятия решения о разработке проекта, программы; в) заказчик; г) основной разработчик программы; д) цели и задачи программы; е) сроки реализации; ж) перечень основных подпрограмм; з) исполнители подпрограмм и основных мероприятий; и) объем и источники финансирования; к) ожидаемые конечные результаты реализации программы; л) система организации контроля за исполнением программы.

1. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения путем осуществления программы.

2. Основные цели, задачи и сроки реализации программы

3. Система мероприятий программы.

4. Ресурсное обеспечение программы.

5. Механизмы реализации программы.

6. Организация управления программой и контроль за ее реализацией.

7. Оценка эффективности социально-экономических и экологических последствий от реализации программы.

Приложения: 1) объемы и источники финансирования программы (с разбивкой по годам и содержанию расходов, источникам финансовых средств; с разбивкой по этой схеме по подпрограммам); 2) дополнительная информация по программе (графики, диаграммы, отечественный и мировой опыт, литература по теме и др.).

1. Проблема, на решение которой направлен проект.

2. Цели проекта.

3. Описание работ (услуг), которые должны быть выполнены в рамках проекта, и предъявляемые к ним требования.

4. Сроки реализации проекта и ожидаемые результаты. Порядок использования полученных результатов и круг лиц, в интересах которых они должны использоваться.

5. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение.

6. Порядок осуществления руководства и контроля за выполнением данного проекта (включая список лиц, непосредственно ответственных на ее реализацию).

7. Смета расходов.

Нетрудно заметить: и при описании мегапроекта, являющегося сложным по структуре, долгосрочным, требующим больших финансовых средств, и при описании малого проекта общественной организации используется одна схема. Это не столько дань нормативам подготовки таких документов (конечно, есть предписывающие нормы, в том числе излагаемые в правилах проведения конкурсов проектов), сколько логическое отражение реального проектирования, последовательности фаз развития замысла и его обоснования.

**Рождение замысла проекта.** Логика социального проектирования

предполагает исходить из осознания *социальной потребности*. Из этого основания вытекает постановка цели проекта, его конкретные черты, подлежащие планированию.

В общем виде это технологическая схема проектирования. Но в ней некоторые элементы не имеют четкой фиксации, на деле же они оказываются, во-первых, важными, во-вторых, подлежащими переводу в технологию. Главное состоит в том, что еще до изучения социальной потребности, до постановки цели проекта инициатор проекта находится в творческом поиске, имеющем к будущим результатам его практических действий непосредственное отношение. Вот почему в рамках тезаурусного подхода к социальному проектированию выделяется еще одна стадия, которая предшествует описанным элементам технологической схемы. Мы называем эту стадию *рождением замысла проекта*. Это – стадия субъектной активности и одновременно высокой степени неопределенности, интуитивных догадок и эмоциональных оценок. При проектировании, осуществляемом в порядке выполнения задания в проектных коллективах, аппарате органов государственной власти и т. д., данная стадия скрыта, находится за кулисами проектного процесса, но непременно присутствует. В микро- и малых проектах она, напротив, может быть очень выразительной и составлять иногда мотивационную основу участия инициатора в выдвижении и реализации проекта. В таких проектах она максимально приближена к субъектным свойствам инициатора и в этом отношении может предопределять успех или провал всего дела.

Психологическим основанием рождения замысла проекта является *процесс творчества*, или – как свойство личности, группы – *креативность*, т.е. способность создавать новое.

Креативность принято разделять на первичную и вторичную. «Первичная креативность, или этап вдохновенного творчества, обязательно должна быть отделена от вторичной – от процесса детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы. Эта вторая стадия включает в себя не только и не столько творчество, сколько тяжелую рутинную работу, успех ее в значительной степени зависит от самодисциплины художника..» – отмечал А. Маслоу<sup>5</sup>. Увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на разных стадиях работы над проектом. Рождение замысла проекта связано с проявлениями первичной креативности.

Вначале весь проект укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового. Мы, конечно, представляем, в какой области собираемся действовать, но у нас нет ясности, что конкретно надо делать. Если нам не удастся удержать возникшее побуждение в сознании, проект может и не родиться, желание иссякнет.

Поэтому первое, что предстоит сделать, – *постараться зафиксировать замысел*. Но как это сделать, если замысел неясен? Для этого есть несколько способов.

Самый простой – взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в какой он возник, ничего не подправляя и оставляя обработку сделанных заметок на дальнейшее.

В приведенной записи порядок определяется не логикой, а тем, как мысли приходили в голову автору. Они подгоняют друг друга, рождаются по ходу записи. Автор увлечен и пока заботится не о том, как его поймут другие, а о том, чтобы замысел был выплеснут на бумагу. Но уже здесь легко различить концептуальные идеи, аргументы для их обоснования; здесь же – вопросы, над которыми надо подумать. В общем-то через десятилетие после написания набросок все-таки вполне понятен, а записанные на бумажных листах идеи актуальны.

Другой способ фиксации замысла – *обговорить его с близкими людьми*. Лучше, если это будут друзья, коллеги по работе или учебе, в общем, те, кто не поленится внимательно нас выслушать и заинтересованно обсудить наши смутные идеи. Конечно, это могут быть и члены нашей семьи. Правда, нередко в семье замысел нового проекта воспринимается как что-то такое, что оторвет нас от семейных обязанностей. Замысел может быть обсужден и с теми, кого мы знаем заочно как специалистов или как близких нам по убеждениям людей. В дискуссии, в диалоге замысел прояснится.

Еще одним способом фиксации замысла можно воспользоваться и в одиночку. На листе бумаги зафиксируем основные параметры, которые мы хотели бы видеть в нашем замысле. Запишем их в любом порядке, а лучше – раскидаем по всему листу. Дальше попробуем навести мосты между параметрами, связать их в нечто целое. Наш замысел начнет проясняться. Пусть не сразу, а через день, через неделю. Практика показывает, что на стадии рождения замысла подгонять себя и других бесполезно. Но наш листок со словами активизирует предсознательные и подсознательные процессы, и, возможно, мы уже завтра проснемся с готовым решением.

**Самоанализ.** В ходе проработки замысла проекта практически всегда возникают вопросы: зачем мне это нужно? куда я себя втягиваю? кто я такой, чтобы браться за это дело? – и другие в том же роде. При тезаурусном подходе к социальному проектированию такие вопросы рассматриваются как требующие сознательной постановки и сознательного ответа на них.

Теоретическая сторона вопроса (как об этом уже говорилось в главе 1) состоит в том, что наш проект – одна из форм *конструирования реальности*, которая свойственна всем людям. Мы конструируем свою реальность, и она отличается от реальности, в которой живет даже самый близкий нам человек. Лишь некоторые близнецы идентифицируют свои жизненные миры и живут не как «Я», а как «Мы», и то до того времени, как обстоятельства жизни сократят возможности для их совместной жизнедеятельности и разведут их в разные среды общения (учебные или трудовые коллективы, семьи и т.п.).

Понимая, что наш мир не совпадает по многим параметрам с миром других людей, мы все же с самого начала создания нашего проекта уверены, что есть нечто, что через наш проект свяжет нас с этими мирами других людей. Поэтому так важно понять, что мы ищем в своем проекте, что предложим

другим и какую отдачу хотим иметь для себя.

Практическая сторона дела состоит в том, что у нас *всегда лучше получится тот проект, в котором мы реализуем свои личные интересы, умения и таланты и в котором наши недостатки не будут играть существенной роли.*

Дадим себе оценку. Возьмем лист бумаги и запишем на одной стороне листа свои достоинства, умения и таланты, а на другом наши недостатки, сферы, где мы себя чувствуем неуверенно, то, что мы втайне от других в себе осуждаем (этот листок позже мы уничтожим). Наш талант должен составить стержень проекта, а наши недостатки должны быть по возможности нейтрализованы – вот главное.

Инициатор проекта может быть увлечен не театром, а футболом, собиранием коллекции или еще чем-то. В любом случае он строит проект на своем увлечении, поскольку только на своей территории можно успешно вести агитацию, быть убедительным и интересным для других.

Хотя самоанализ необходим для небольших по масштабам проектов и его значение уменьшается по мере того, как проект становится все крупнее, сама эта форма осознания своей роли в проекте полезна во всех случаях. Ведь чем крупнее проект, тем меньше его целостность, он распадается на относительно самостоятельные составные части, где вновь для самоанализа инициаторов есть место.

Фиксация замысла и самоанализ предшествуют работе над социальным проектом. Перейти к самому проектированию означает заняться разработкой концепции проекта.

**Концепция проекта.** *Концепция проекта – это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции – определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения.* Иначе говоря, в систематической форме представить, чего мы хотим и как мы это сделаем.

Обычно в концепции получают отражение:

- актуальность проекта;
- его цель и задачи;
- содержание предполагаемой деятельности;
- правовое, экономическое, организационное обоснование проекта;
- ожидаемые последствия его осуществления.

**Актуальность проекта.** В одном из итальянских городов «золотая молодежь», решив воспользоваться льготами, предусмотренными для молодежных предприятий, создала фирму по записи номеров иностранных автомобилей. Это был псевдопроект (вариант «Рогов и копыт»). Зададимся вопросом: почему такой проект не представляется актуальным? Актуальность проекта определяется тем, насколько значима для общества (сообщества, группы людей или организаций, с ориентацией на потребности которых строится проект) *социальная проблема*, решению которой призван способствовать наш проект.

*Социальной проблемой можно назвать такое обнаруживаемое на*

*любом уровне социальной жизни противоречие между сущим и должным или желаемым (т.е. тем, что есть, и тем, что должно быть или хотелось бы, чтобы было), которое в обществе (сообществе) вызывает напряженность и которое оно намеревается преодолеть.*

Заметим, что при таком понимании социальной проблемы на первый план выходит ее ценностный аспект. Это не значит, что социальная проблема лишена объективного содержания, не зависит от действия объективных факторов и может быть устранена лишь намерением людей. Мы считали бы преуменьшение роли объективных причин возникновения социальных проблем заблуждением, крайне опасным для социального проектирования. В то же время значимость социальных проблем не всегда соответствует их объективным параметрам: общество может не ощущать давления одних проблем и преувеличивать роль других.

Если нам удастся нащупать особый общественный интерес, болевую точку общественной жизни, уловить надежды людей, их неудовлетворенные потребности и на этом нашем социологическом открытии построить фундамент своего проекта, мы создадим благоприятную ситуацию для реализации нашего замысла.

В зависимости от масштабов проекта мы по-разному будем работать над выяснением социальной проблемы, требующей разрешения. Обратимся к микропроектам и малым проектам, которые нуждаются в очерчивании решаемой социальной проблемы, но не имеют особых средств на проведение исследований. В этом случае схема формулирования социальной проблемы такова:

1. *Необходимо дать сжатую формулировку ситуации, которая требует изменения.* Будем стремиться уложиться буквально в одно предложение. Разумеется, в этом случае мы проблему заострим (реальность всегда сложнее). Как штампы могут использоваться, например, такие начала предложений:

а) *«До сих пор ничего не делается для того, чтобы...».* В этом начале предложения упор сделан на невнимание к какой-то социальной проблеме. Дадим несколько продолжений.

Итак, *«до сих пор ничего не делается для того, чтобы...»*  
*«...безнадзорные и беспризорные дети включились в нормальную жизнь»;*  
*«...возродить традиционное производство глиняных игрушек» свистулек»;*  
*«...люди в нашем микрорайоне могли покупать утром горячие булочки».*

В таком виде сформулированная проблема означает приоритет инициатора проекта в решении обозначенной проблемы. Раз ничего не делается, значит, поле для действия чисто, конкурентов нет и надо самому пройти весь путь инновации, экспериментируя, ошибаясь и выходя на правильные решения.

б) *«Оказались неэффективными все меры по...».* Здесь наш акцент иной: проблеме и до нашего проекта уделялось внимание, но способы решения не дали желаемого результата. Подставим сюда предыдущие финалы предложений. Сразу заметно, как изменился смысл проектных действий. Мы

имеем возможность не допустить ошибок предшественников. Для этого нам необходимо понять, какого рода эти ошибки и почему они возникли. Мы должны учесть и иную ситуацию для инновации. Попытки, которые провалились, создали у людей естественное предубеждение и к нашим действиям в данной области. Нам придется разворачивать проект и одновременно смягчать противодействие недоброжелателей, вовлекать их в наше дело.

Не следует считать, что два приведенных штампа исчерпывают схемы выявления и фиксации проблемы и стоит лишь подставить в них конкретные значения, как проблема изложена. Вот и другие штампы:

«То, что делалось до сих пор... устарело»;

«С введением... возникло...»;

«У жителей нашего микрорайона нет ясности в том, что...».

Социальных проблем великое множество. Они различаются по содержанию, уровню, масштабу, по многим другим параметрам. Применение формулировок-штампов хорошо лишь на стадии обучения технологии социального проектирования: оно должно помочь новичку преодолеть неуверенность в обозначении проблемы. Но дальше штампы безжизненны, а проблему придется формулировать в соответствии с реальными обстоятельствами жизни.

*2. Определившись с исходной формулировкой проблемы, мы должны достаточно точно установить: а) чья это проблема (т. е. кого она касается, что это за люди или организации); б) каковы масштабы проблемы; в) поддается ли проблема решению; г) что будет, если проблема не найдет разрешения.*

Ответ на эту группу вопросов важен для осознания задач, которые предстоит решать. В самом деле, если мы не знаем, кого затрагивает проблема, сколько таких людей, то рискуем промахнуться: проект может себя не оправдать – по крайней мере в замышлявшемся объеме. Может сложиться и такая ситуация, когда проект окажется слишком мал для решения проблемы.

Важнейшая наша задача – выделить в качестве проблемы, на которую направлен проект, такую, которая реальна для разрешения. Если мы сформулируем проблему: «У людей часто портится настроение из-за прогноза погоды», то не сможем с ней работать в социальном проекте. В самом деле, кого касается проблема? Каковы ее параметры? Может ли она решаться имеющимися у нас средствами? Совсем иное дело, если мы стремимся к разрешению такой проблемы: «Старшеклассникам в нашем микрорайоне негде встречаться, чтобы просто поговорить». Здесь можно работать в форме социального проекта.

С точки зрения социально-проектной деятельности первая проблема сформулирована неудачно, а вторая – вполне приемлемо.

Но одной формулировки недостаточно; от нас потребуется аналитическая работа. Мы, в частности, должны будем представить проблему в *количественных показателях*, в ее *структурных характеристиках*. В малых и микропроектах могут использоваться простые варианты расчетов (о

показателях-апрейзерах, которые здесь можно с успехом применить, мы будем вести речь в главе 4).

Если создается мегапроект или другой крупный проект, который затрагивает актуальные социальные проблемы больших групп людей или больших территорий, мы не обойдемся примерными представлениями и личными наблюдениями. В этом случае необходимы социальные исследования, проводимые профессионалами и требующие специальных мер по их организации.

В крупных проектах разработчики сталкиваются с целой совокупностью проблем и проблемных ситуаций. Их необходимо по возможности упорядочить. Для этого может использоваться такая процедура, как построение «дерева проблем».

«Дерево проблем». Социальные проблемы в реальности имеют разное значение: одни лежат в основе решения других. Иерархия проблем отражена в «дереве проблем»: корни «дерева» – ключевые проблемы, ствол – субключевые (производные первого порядка), ветви – производные второго, третьего и т.д. порядков. Проблемы последующих порядков не проистекают из проблем предыдущих порядков, а получают возможность разрешения по мере успешного решения предыдущей.

Построение «дерева проблем» пока слабо разработано. Но нащупаны общие подходы. Фиксация проблем ведется снизу вверх: определяется одна или несколько ключевых проблем, которые, нужно решить, чтобы перейти к проблемам следующего уровня. Подобным образом происходит движение от проблемы к проблеме, обозначенной на ветвях «дерева»<sup>8</sup>.

**Цель проекта.** Определив, в чем наш замысел, и установив, на решение какой проблемы направлен наш проект, мы можем сформулировать цель проекта.

*Цель есть то, чего мы хотим достичь в ходе реализации проекта. А и в самом деле – чего мы хотим достичь? Этот вопрос требует немалого размышления. При постановке цели мы внедряемся в область ценностей и ценностных отношений (потому правильно говорить в связи с проектом о целях-ценностях).*

Цели нашей деятельности необходимо очистить от привнесенных обстоятельств. Нередко, например, идея проекта принадлежит не разработчику, а заказчику, цели становятся как бы двухэтажными. Кроме того, социальные цели могут быть скрыты прямыми целями проекта (научно-техническими, коммерческими, связанными с конкретными событиями и т.д.).

Формулировка цели должна быть увязана с выявленной социальной проблемой. Если поставленная нами проблема состоит, к примеру, в недостатке информации для старшеклассников о возможностях подработать в летние каникулы, то не стоит наше намерение формулировать так: «Цель проекта – светлое будущее России», хотя в конечном счете может быть обнаружена и такая связь. Для проекта ближе была бы такая формулировка: «Цель проекта – создать на летний период доступный для всех старшеклассников микрорайона информационный пункт "Работа в каникулы"»



(разумеется, если по содержанию наших действий мы предусматриваем создать такой пункт).

Почему же все-таки первая формулировка отвергается? Она противоречит требованиям, предъявляемым к формулировке цели проекта.

Основные из этих требований таковы:

– *Цель должна быть достижима в рамках данного проекта.* Мы не сможем обеспечить светлое будущее России, создав свой информационный пункт.

В некоторых случаях целесообразно обозначить обобщенные намерения инициатора проекта. Для российского менталитета, в частности, характерно устремление к возвышенным целям, которые требуют особого напряжения не только организационные и финансовых, но и духовных сил. В этом отличие от обычного для Запада прагматического целеполагания (т.е. ориентированного на практически доступный результат).

Наиболее обобщенные ожидания от реализации проекта за его собственными пределами правильнее называть не целью проекта, а его *миссией* – в соответствии с принятой в менеджменте терминологией. Выбору миссии придается большое значение в управлении организацией: «Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений... Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации»<sup>9</sup>. Это понимание миссии приложимо и к социальному проектированию.

В Морозовском проекте (который до недавнего времени осуществлялся на базе Академии менеджмента и рынка и представлял собой масштабную программу переподготовки кадров для рыночной экономики и поддержки предпринимательства в России) подобное намерение было отделено от цели проекта и названо его миссией: «Миссия проекта – всемерное содействие возрождению эффективной и цивилизованной российской экономики, выводу России из кризиса, интеграции ее в мировую экономику»<sup>10</sup>.

– *Цель должна формулироваться как безусловная.* Иначе говоря, не следует ставить цель проекта в зависимость от неопределенных обстоятельств, которые могут произойти или не произойти в будущем. «Если будут открыты новые месторождения полезных ископаемых, то целью проекта будет строительство поселков...» – такое целеполагание сомнительно. Для проектной деятельности изучение возможных условий должно быть завершено до начала работ. Вероятная смена внешних обстоятельств не требует отражения в цели проекта, хотя может быть представлена в различных сценариях его осуществления, составленных с учетом таких предполагаемых изменений (что особенно важно в долгосрочных проектах).

– *Цель должна предусматривать итоговый результат.* Такой результат может быть представлен в достаточно обобщенной форме (детали

конкретизируются при постановке задач) и выражать ценностную установку инициатора.

– При разработке проектов, предполагающих получение прибыли, формулировка целей должна предусматривать возможность их количественной оценки по объемам, срокам, размерам прибыли<sup>12</sup>.

Цель проекта следует проверить на ее соответствие с тезаурусом инициатора – с его ценностно-нормативной системой. На практике это означает ответить на вопросы:

– Какие свои личные качества (способности, таланты, ориентации) я смогу реализовать в проекте?

– Какую свою личную проблему я решаю, берясь за осуществление проекта, и будет ли она решена?

– Уверен ли я в том, что смогу завершить проект?

– Не окажется ли так, что проектом воспользуются совсем не те, для кого я его замыслил?

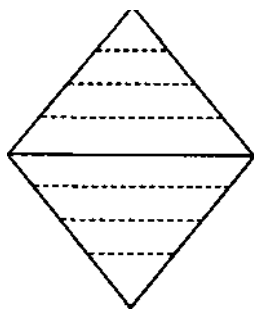
Для тезаурусного подхода к социальному проектированию это ключевые вопросы. Если инициатор проекта не находит на них ответы, проект зачахнет очень скоро, а инициатор будет с раздражением тянуть организационную лямку, пока не бросит дело окончательно, оставив руины проекта и подорвав доверие к себе.

В крупных проектах цель формулируется как «дерево целей», которое позволяет точно зафиксировать полученный в итоге результат.

**«Дерево целей».** Социальные цели могут быть представлены в виде «дерева целей», где из конечной цели (самоцели) логически выводятся ее составляющие первого, второго и т.д. порядков. Здесь есть существенное отличие от выстраивания «дерева проблем»: деление цели на подцели представляет собой логическую процедуру, тогда как при формировании «дерева проблем» в основу положен содержательный анализ последовательного решения проблем. Логический способ построения «дерева целей» определил и направление движения по ступеням целевой иерархии: «дерево» растет сверху вниз.

**Проблемно-целевой ромб.** Крупный российский специалист в области социального прогнозирования Игорь Васильевич Бестужев-Лада (род. 1927) предложил объединить «дерево целей» и «дерево проблем», а поскольку одно «дерево» растет снизу вверх, другое – сверху вниз, в соединении они образуют проблемно-целевой ромб.

Он выглядит следующим образом:



конечная цель цели  
 второго порядка цели третьего порядка  
 цели n-го порядка  
 конкретные частные цели и проблемы  
 проблемы n-го порядка  
 проблемы третьего порядка  
 проблемы второго порядка  
 ключевая проблема

Представим себе, что у руководства некоего Института на окраине Москвы возник замысел достичь к 2015г. особо значимых результатов в подготовке высококвалифицированных специалистов. Структурирование такой перспективы может иметь форму проблемно-целевого ромба (возьмем только некоторые параметры, поскольку представление всего ромба могло бы дать несколько тысяч позиций).

*А. Конечная цель:* создание «русского Оксфорда».

*Подцели:*

1. Создание крупных гуманитарных научных школ.

1.1. Развитие научного потенциала профессорско-преподавательского состава.

1.2. Создание системы организации научного творчества студентов.

1.2.1. Внедрение принципа формирования учебных групп: группа – школа при «мастере» («мастерская»).

1.2.2. Формирование сети научных микросообществ.

2. Создание современной материальной базы обучения.

*Б. Проблемы:*

1.2.1. Для работы по методу «школа при мастере» не хватает времени.

1.2. «Мастера» живут в большом отдалении от Института. 1. Научная подготовка не стала пока высокой социальной ценностью и слабо мотивирует и студентов, и преподавателей.

Составление проблемно-целевого ромба много дает для осмысления ситуации и своих целей. В то же время в нем не может быть в полной мере учтено многообразие и сочетание целей, в том числе и наличие многообразия целей у субъекта деятельности.

**Задачи проекта.** Задача – «цель, к которой стремятся, которой хотят достичь», – определяет «Словарь современного русского литературного языка»: Кроме этого, задача означает «поручение, задание», «вопрос,

требующий нахождения решения по известным данным с соблюдением определенных условий», наконец, «успех, счастье, удача»<sup>15</sup>. Эти значения слова сочетаются в понимании задач социального проекта.

*Задачи проекта – конкретные действия, которые предстоит осуществить.* Задачи прямо вытекают из цели проекта. Если цель имеет вид «дерева целей», то задачами заканчивается дробление цели. Конкретность и обзримость результата реализации – отличительная сторона и главное требование к формулировке задач.

В тексте проекта задачи формулируются сразу вслед за целью, поскольку через них цель и приобретает свою конкретность. Принято использовать для представления задач грамматические конструкции с глаголом в форме инфинитива, причем и здесь есть некоторые правила (или, скорее, рекомендации).

При постановке задач главным недостатком следует считать *неконкретность* и отсутствие увязки с реальностью.

Постановка цели и задач проекта позволяет его инициатору систематизировать предварительные наброски замысла и описать в едином ключе содержание мероприятий и действий, составляющих проект.

Содержание работы. Что же мы будем делать конкретно, реализуя проект? Иначе говоря, что увидят, ощутят люди, для которых мы делаем свой проект? Необходимо вполне определенно представить, как будет работать проект. В текстовом отношении это описание функционирования нашего проекта.

Обратим внимание на то, что сроки реализации в этом случае указаны не календарные, а в увязке с началом работы по проекту, которое обычно совпадает с началом финансирования. Эта точка принимается за ноль, и от нее рассчитываются сроки в годах, месяцах, неделях, днях.

В мегапроектах описание работ обычно ведется по подпрограммам, поскольку каждая из них – это вполне самостоятельный проект, объединенный с другими подпрограммами общим замыслом и некоторыми общими параметрами.

**Обоснование** проекта. Из того, что мы собираемся построить пансионат, никак не следует, что мы сможем это сделать. Из того, что мы намерены вести психологическое консультирование, не вытекает, что у нас есть для этого разрешение (лицензия). Из того, что мы просим деньги на издание серии книг для родителей детей с недостатками зрения, нельзя заключить, что у нас есть необходимый опыт издательской деятельности.

*Обоснование проекта характеризует его реализацию в правовом, экономическом, организационном отношениях.*

Какова *правовая форма* нашего проекта? Возможно, что нет никакой особой правовой формы: мы просто что-то делаем для своих близких (это относится к некоторым некоммерческим микропроектам, которые строятся на личном таланте инициатора). Но в большинстве случаев приходится определиться по этому вопросу.

Возможно, наш проект примет для реализации какая-то существующая

организация (предприятие, учреждение, общественное объединение и т.д.). В этом случае надо установить, на каких основах пойдет наше сотрудничество: берут ли нас в штат для осуществления проекта, заключаем ли мы трудовой договор (контракт), получаем ли вознаграждение за предложенный проект, но не участвуем в его реализации и т.д.

*Финансовое обоснование* должно включать базовые расчеты необходимых средств, фиксировать модель финансирования и его источники.

В проектах, которые поступают на конкурсы, допускаются многочисленные ошибки в финансовом обосновании. Рассмотрим наиболее типичные из них.

1. *Финансовые расчеты в проекте отсутствуют.* Авторы откровенно говорят, что они не финансисты и, выдвигая проект на конкурс, борются за благородную идею, которая, по их мнению, должна быть поддержана сама по себе, без всяких расчетов.

Такой аргумент неубедителен. Если организаторы не могут оценить финансовые потребности проекта, они не смогут эффективно распорядиться теми средствами, которые им предоставят на его осуществление.

2. *Расчеты сделаны с завышением или занижением обычных цен на те или иные необходимые для проекта товары и услуги.* Организации, постоянно имеющие дело с проектами по тем или иным направлениям деятельности, отлично знают конъюнктуру рынка и средние цены. Сложнее с теми, кто берется за инициативный проект и не обладает достаточным опытом. В этом случае важно получить *консультацию специалистов*. В конце концов, даже если за нее придется заплатить, это окажется для проекта дешевле, чем самостоятельно собирать информацию из разных источников.

Другой путь – *поиск аналогов* и выяснение цен у тех, кто ведет подобные проекты. Цены на товары и услуги практически всегда открыты, их можно узнавать, не афишируя цели своего проекта, без каких-то специальных ухищрений.

3. *В смете запрашиваемых средств по проекту не учитываются расходы организации, реализующей проект.* Следует принять во внимание обычную практику: финансовую поддержку получают те инициаторы проекта, которые для достижения его цели рискуют собственными средствами, сами производят затраты, причем довольно внушительные (по крайней мере 20-30% от расчетной стоимости проекта). В смету расходов поэтому надо включить стоимость аренды помещений, эксплуатации оборудования, зарплату сотрудников и все другое, что непосредственно связано с работой организации-инициатора по осуществлению проекта (не приписывая лишнего).

4. *При расчете финансовых средств, необходимых для проекта, не учитывается стоимость интеллектуальной собственности (авторские права участников).* Если многие социальные проекты не связаны с деятельностью, порождающей охраняемые законом авторские права, то это не значит, что это общее правило. Проект может затрагивать, например, авторские права на произведения науки, литературы и искусства. В этом

случае право автора охраняется, даже если он об этом не знает. Неправомерное оформление отношений с автором или отсутствие авторского договора все равно не позволят уйти от ответственности, возникающей в связи с нарушением авторских прав.

В концепции проекта финансовые расчеты представлены<sup>5</sup> в обобщенном виде, подробная информация по бюджету дается в приложении, где также указываются условия и порядок привлечения средств. Надо заметить, что практически для любого проекта нет необходимости иметь все финансовые ресурсы на своих счетах на стадии закладки проекта. Концепция должна отразить поэтапное распределение финансирования с увязкой по источникам и с учетом условий, под которые выдаются деньги. В таком описании фиксируется модель финансирования проекта.

Модель финансирования в малых и микропроектах может быть проста. Но в крупных проектах и особенно мегапроектах трудно обойтись одним источником финансирования, нужна модель смешанного финансирования.

В *организационном обосновании* проекта характеризуются участники его реализации и их функции; место и время осуществления проекта; имеющиеся в наличии и необходимые материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы.

В практике представления проектов на конкурсы для получения грантов принято давать подробную характеристику ресурсного обеспечения проекта, особенно *кадрового*. Даются сведения о *руководителях* проекта, основное внимание обращается на *квалификацию и опыт работы* по тому направлению деятельности, за которое отвечает данное лицо, в том числе называются проекты, успешно осуществленные им или при его участии.

В целом обоснование проекта призвано показать, что проект реален для исполнения: есть необходимые ресурсы, есть люди, которые смогут осуществить цели проекта, есть необходимые правовые и финансовые предпосылки для того, чтобы достичь конечных результатов.

Ожидаемые последствия. В результате осуществления проекта что-то изменится в социальном окружении, в жизни людей. Что же? Ответить на этот вопрос должна заключительная часть концепции, характеризующая ожидаемые последствия нашей проектной деятельности.

В социальном проекте нас прежде всего интересуют социальные последствия, к которым приведет его реализация. Здесь мы выходим за пределы цели проекта и его задач. Нам предстоит шире посмотреть на социальное пространство, в котором реализуется проект.

Подобно этому, любой социальный проект несет для общества нечто большее, чем прямое достижение цели, самой по себе также социально значимой. Когда мы продумываем социальные последствия проекта, мы рассматриваем рядом прямые и косвенные результаты задуманной деятельности. Нам надо также сопоставить положительные и отрицательные последствия и убедиться, что первые окажутся важнее вторых, смогут их нейтрализовать или существенно уменьшить их масштабы.

В концепции малого или микропроекта оценку последствий его

реализации можно сформулировать как предположение, хотя и здесь лучше не заниматься домыслами, а провести хотя бы скромные исследования. В более крупных проектах нужно организовывать исследовательские работы по прогнозированию социальных и экономических последствий нововведения и проводить социальную экспертизу. Это – основа оценки жизнеспособности проекта.

Иногда отрицательные последствия проекта в социальной сфере раскрываются после того, как он начал успешно работать, и возникает немало трудностей при определении того, следовало или не следовало начинать проект.

Обстоятельства создания проекта в данном случае не позволяли заглядывать на годы вперед и предусматривать проблемы, которые тогда возникнут. Очевидно, что среди социальных проектов, особенно имеющих своим источником конкретную острую ситуацию, будет немало таких, для которых ожидаемые последствия не будут рассчитаны, осмыслены, спрогнозированы. Из этого не следует, что исследование последствий проводить не надо. Везде, где мы можем опередить события, оценить роль предлагаемых нововведений для будущего, изучить риски, – это делать необходимо в интересах успешности нашего проекта.

**Жизнеспособность проекта.** Об основных инструментах оценки жизнеспособности проекта – социальном прогнозировании и социальной диагностике, как и о применении экспертных методов, на которых обычно и базируются такие оценки, подробнее речь пойдет в следующей главе. Здесь же обозначим, что *задача этой оценки – предусмотреть успех и не допустить провала проекта.* Другими словами, установить степень риска.

Чтобы избежать неудач, важно вести постоянный сбор и анализ информации по вопросам, связанным с проектом. На первой стадии такая информация должна укрепить в нас уверенность, что проект может быть осуществлен и его цели будут достигнуты.

Оценивая жизнеспособность проекта, мы должны выяснить особенности социальной среды, в которой планируется его реализовать, а также ответить на такие вопросы, как:

– Имеется ли система решения интересующей нас проблемы на уровне государства, местного самоуправления, организаций, неформальных групп людей?

– Кто и за что здесь отвечает?

– Какие у нас есть возможности для контакта с ними?

– Они будут мешать нашему проекту или помогать?

– Как их привлечь на свою сторону или нейтрализовать?

– Имеются ли конкурирующие проекты?

Последний вопрос нацелен на выяснение сведений не только о конкурентах, решающих те же задачи, что и мы. В социальной области такие конкуренты (во всяком случае, если речь идет не о мегапроектах) должны учитываться скорее в информационном, чем в состязательном плане, поскольку потребность в решении различных социальных проблем

значительно выше, чем возможности какого угодно числа социальных проектов. Есть другая конкуренция — *конкуренция по использованию ресурсов*. Для оценки жизнеспособности проекта это важное обстоятельство. На один ресурс (помещение, оборудование, специалисты, финансы и т.д.) могут одновременно претендовать несколько разных по направленности проектов, в том числе коммерческих. Вероятность конфликта проектов приходится обдумывать, решая вопрос о степени риска в нашем проекте.

**Планирование проекта.** Следующий этап работы над проектом составляет его планирование, задача которого – *установить перечень и порядок мероприятий по реализации проекта*. Здесь концепция соединяется с организационными действиями: отбираются мероприятия в соответствии с задачами, вводится в достижение результата этапность, работы увязываются с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Самый простой план строится как таблица, в которой строки отражают содержание действий, а столбцы – параметры, важные для организации дела:

№/№	Содержание мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Финансовое обеспечение и другие ресурсы
1				
2				

При планировании социального проекта мы предлагаем ориентироваться на *правила ресурсов, времени, места, последствий*.

**Правило ресурсов.** *Ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать.*

То, что ресурсы, которые мы можем привлечь для реализации проекта, ограничены, – исходное положение социального проектирования. Очевидно, что при недостатке ресурсов мы будем с этим считаться в планировании мероприятий. Но нередко какой-то из видов ресурсов имеется в избытке и легко доступен. Возникает искушение воспользоваться этим обстоятельством.

Рациональное планирование должно противостоять такому искушению, поскольку привлечение излишних ресурсов деформирует проект и отвлекает усилия от других участков деятельности.

Избыток ресурсов может быть оценен на этапе создания концепции и дать основание для уточнения или даже изменения целей проекта. Но, если мы утвердились в целях-ценностях проекта и перешли к планированию, нам надо отказаться от лишнего, даже если это и легко доступные ресурсы.

**Правило времени.** *Если проект выходит за пределы среднесрочного планирования, его целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых проектов.*

Мы уже говорили, что в долгосрочных проектах приходится проводить существенную коррекцию проекта на отдаленных по времени этапах. Снизить роль таких корректирующих действий можно, придавая каждому более или



менее длительному этапу реализации проекта относительно самостоятельный характер. Рубежный контроль в таком случае приобретает черты заключительного контроля для каждого из выделенных подпроектов.

**Правило места.** *Если проект не может быть осуществлен по единому стандарту и подходам на большой территории, то лучше его разделить на локальные проекты, определяя свои стандарты и подходы для каждой группы однородных территорий.*

Крупные проекты нередко имеют разные возможности для реализации в зависимости от территории. Это создает проблемы усреднения показателей, которые в этом случае не могут исполнять роль контрольных. Тогда правильнее сформулировать задачи проекта отдельно для однородных территорий, что позволит эффективнее использовать имеющиеся ресурсы.

**Правило последствий.** *Поскольку всякий проект имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и разворачиванию до максимума позитивных последствий его осуществления.*

Понимание того, что негативные последствия социального нововведения неизбежны, важно для ориентации проектных разработок. Продумывание превентивных мероприятий по предупреждению таких последствий составляет одну из задач планирования. При этом наиболее эффективны те мероприятия, которые опираются на внутренние свойства самого проекта, а не на дополнительные, внешние для него источники и средства. Очевидно, что проект, порождающий негативные некомпенсируемые последствия для людей, лучше не осуществлять.

**Способы планирования.** Рассчитанный по времени, ресурсам и затратам план выступает в качестве управленческого средства осуществления проекта и контроля за его реализацией. В инвестиционных проектах это также важная часть бизнес-плана, который рассматривается потенциальным инвестором.

*План соединяет комплекс деятельности и комплекс ресурсов, а поскольку тот и другой имеют четкое количественное выражение, есть возможность формализовать работу по проекту и применить известные управленческие алгоритмы. Конкретизация плана ведется различными способами, в том числе и переводом его позиций в графическую форму.*

Графически проект может быть представлен в виде *диаграммы Ганта*, которая позволяет увидеть проект расположенным на временной оси в соответствии с решаемыми задачами. Более сложна *сетевая диаграмма*, дающая наглядное представление о последовательности выполнения задач проекта с учетом параллельных действий. Наконец, *иерархическая диаграмма* проекта позволяет представить его как движение по различным уровням решаемых задач – с выделением в качестве верхнего уровня цели проекта<sup>19</sup>.

**Составление бюджета.** Концептуально мы определились с основными вопросами финансирования, теперь предстоит произвести более точные расчеты. Ориентиром в том, как вести эту работу, выступят рекомендации по составлению *бизнес-планов*. Таких рекомендаций много, но технологически

они близки.

Структура бизнес-плана обычно включает информацию о: (1) возможностях фирмы (резюме); (2) видах товаров (услуг), (3) рынках сбыта товаров (услуг); (4) конкуренции на рынках сбыта; (5) плане маркетинга; (6) плане производства; (7) организационном плане; (8) правовом обеспечении деятельности фирмы; (9) оценке риска и страховании; (10) финансовом плане; (11) стратегии финансирования<sup>20</sup>. Нетрудно заметить, что многие пункты бизнес-плана практически совпадают с теми, что представлены в тексте социального проекта. Собственно, в коммерческой сфере бизнес-план и выполняет те задачи, которые стоят при формировании концепции проекта. Для нас важно, что подходы, применяемые при составлении бизнес-плана, могут при некоторой адаптации использоваться и в некоммерческих проектах.

Основное внимание при составлении бюджета нужно сосредоточить на вопросах:

1. Сколько надо денег?
2. На какие цели пойдут предоставленные деньги?
3. Планируются ли доходы от произведенной продукции и услуг и какую часть расходов по проекту они могут покрыть?
4. Как будут возвращены деньги (и выполнены другие финансовые условия), полученные в порядке инвестиций, кредита и т. д.?

Если мы имеем дело со смешанным финансированием, необходимо рассчитать движение средств по каждому источнику отдельно и в увязке с другими источниками. Здесь важно не забывать о различии требований к бюджету и возможностях организаций, собирающихся финансировать проект.

В малых и микропроектах нередко бывает достаточно составить смету расходов с указанием источников поступления средств. Впрочем, и это непростая задача. Например, во многих проектах предусмотренный в смете фонд заработной платы не учитывает начисления на заработную плату. В итоге расчет по этой строке оказывается уменьшенным больше чем на одну треть, что потом не может не создать трудностей в работе. В большинстве проектов сметы не содержат возможные поправки на инфляцию, что также снижает надежность расчетов.

Когда смета приобретет четкие очертания, есть прямой смысл показать ее тем, кто имеет опыт в составлении бюджетов. Такая консультация поможет избежать ошибок и неточностей.

**Окончательная форма проекта как текста.** Соединение всех наших записей, заметок, расчетов в единый текст представляет собой важный этап работы над проектом. Только закончив текстовое оформление проекта, мы вполне начинаем понимать и то, чего мы хотим, и то, что мы в состоянии сделать. Нередко оказывается, что первоначально мы неточно определяли свои возможности (преуменьшали или преувеличивали их).

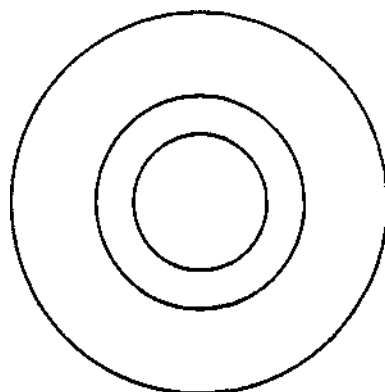
Текст проекта придает ему самостоятельную жизнь, и эта особенность должна нами быть правильно и вовремя понята. Заметки и наброски – для нас, текст проекта – для внешнего пользователя, каковым может быть владелец финансовых средств, орган государственной власти, грантодатель или кто-то

другой, кто проявляет или потенциально может проявить заинтересованность в нашем проекте. Форма представления проекта (его *интерфейс*) должна быть доступной и интересной тому, для кого мы готовим текст.

Практика показывает, что написанный безграмотно, с жаргонными словечками или слишком наукообразно текст отталкивает читателя. Не вдохновит владельцев и распорядителей ресурсов на поддержку проекта неуверенность авторов в себе и в своих предложениях. Отбивают охоту знакомиться с проектом неясные округлые формулировки, долгие вступления и отступления. С самого начала должно быть ясно, о чем проект и каков его масштаб. «Что вы предлагаете?» – таков первый вопрос читающего, и ответ на него должен быть на первой же странице текста.

Проект одной из общественных организаций, представленный на соискание государственного гранта, составлял 250 страниц текста. На первой странице разместился эпиграф из трудов одного видного педагога. На второй странице был дан другой эпиграф из трудов другого видного педагога. Далее шла «теория вопроса». Суть проекта была изложена на 120-й странице! Для этого потребовалось два абзаца.

В практике проектирования выработан прием, позволяющий упростить задачу знакомства с проектом. Описание проекта строится как бы по *концентрическим кругам*.



Самый малый круг – *презентация проекта*. Презентация занимает две-три страницы, и в ней в самой сжатой форме изложены информация об организации, осуществляющей проект (цели организации, ее готовность к осуществлению проекта), и концепция проекта (актуальность проекта; его цели и задачи; правовое, экономическое, организационное обоснование; потребность в средствах, модель и источники финансирования; участники проекта, их функции; место и время; материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы; ожидаемые последствия осуществления проекта).

Этой информации должно быть достаточно, чтобы лицо, которому адресован проект (например, потенциальный инвестор), заинтересовался им. Если интереса нет – проект откладывают в сторону, если интерес проявлен – читают дальше.

Прислушаемся и к совету Дейла Карнеги, особо полезному при подготовке текста «малого круга» «Наша эпоха – эпоха броских эффектов.

Просто констатировать истину уже недостаточно. Истину надо сделать живой, интересной, драматичной»; «Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно»<sup>21</sup>.

Второй круг – *изложение концепции проекта, а также наиболее общей оценки его жизнеспособности и базовых расчетов.*

Текст этой части по структуре тот же, формулировки исходных положений – те же, но здесь есть аргументация представленных положений. Тест занимает 25-30 страниц. Лицо, принимающее решение по проекту (тот же инвестор, например), знакомится с этой частью для прояснения того, что невозможно было почерпнуть из краткого описания проекта. Если его устраивает проект, то дальнейшее чтение по его распоряжению ведут специалисты, делающие экспертное заключение о целесообразности участия в проекте.

Третий круг, строящийся по той же структуре, что и два предыдущих, содержит *детальную информацию и все выполненные расчеты по проекту.* Эта часть текста может быть как угодно велика. В крупных проектах она может быть многотомной, содержать таблицы, схемы, рисунки, чертежи, диаграммы и т.д. Но это не мешает видеть проект в целом: краткое описание (первый круг) и его вариант с аргументацией положений (второй круг) позволяют не отвлекаться от главного.

К тексту могут прилагаться различные документы: устав организации, рекомендации по проекту, отчеты по исследованиям и т. д.

Организованный по такой модели текст проекта позволяет сделать его многофункциональным, легко адаптировать к различным задачам презентации, не проводя дополнительной работы.