

Лекция 9. Реализация и завершение проекта. Фаза реализации проекта, ее содержание. Защита проекта. Применение метода Р–М–Р (Результаты–Методы–Ресурсы) для подготовки к защите проекта. Неосуществленные социальные проекты и их значение для социального процесса. Особенности определения успеха в реализации социальных проектов. Проблема социальной оценки «удачных» и «неудачных» проектов в сфере социальной работы. Последствия проекта.

Этап реализации социального проекта полностью зависит от того, насколько успешно мы провели подготовительные работы, т.е. насколько сумели концептуально осмыслить проект, перевести концепцию в планы работ, финансирования и ресурсного обеспечения и оценить жизнеспособность нашего проекта. На этом основании мы готовы представлять свой проект обществу и защищать его.

Защита проекта. Нередко защита проекта представляет собой специальную стадию принятия управленческого решения о реализации проекта, его финансовой и прочей поддержке.

Чтобы должным образом защитить свой проект, нам следует не только подготовить его текст и различные материалы для презентации. Необходимо быть готовыми ответить на возможные вопросы. Из них самыми трудными будут те, которые по формулировкам кажутся самыми простыми. Для подготовки к защите проекта можно воспользоваться схемой таких кажущихся простыми вопросов, предусмотренных в технологии так называемого метода Р-М-Р (Результаты-Методы-Ресурсы)¹:

Результаты

- Чего мы добиваемся, каковы наши цели?
- Что мы стараемся сделать?
- Каких результатов мы хотим достичь?
- Какова приоритетность результатов?
- Как будет выглядеть «успех»?

Методы

- Как это следует сделать?
- Как нам этого достичь?
- Какие существуют альтернативные методы?
- Какой наилучший из возможных?
- Какую систему приближения и оценки мы используем?

Ресурсы

- Какие специалисты нам нужны?
- Сколько потребуется людей?
- Какова стоимость реализации решений?
- Сколько нужно времени?
- Какие дополнительные ресурсы понадобятся?

Этот субъектно-ориентированный перечень вопросов вполне соответствует тезаурусному подходу к социальному проектированию. Если можем на них ответить без дополнительной проработки деталей проекта, то мы подготовлены к стадии реализации проекта.

В этой связи есть интересное наблюдение относительно того, как в

разных менеджерских школах соотносятся стадии кабинетного проектирования и реализации проекта, что называется, в материале. Японцы значительную часть всего времени от замысла проекта до подведения итогов его осуществления затрачивают на предварительные исследования, создание концепции, планов, увязку по ресурсам и т. д., не начиная самих работ. Американцы предварительные стадии делают быстро, зато нередко встречаются с проблемами в ходе реализации проекта. В итоге получается, что японские проекты и экономичнее, и меньше нуждаются в авралах и переделках. Общее время на весь проект от замысла до завершения работ у японцев оказывается меньшим, чем у американцев.

В российских проектах то, что предшествует реализации проекта, очень часто выполняется в спешке и формально, стадия разработки концепции нередко вообще не предусматривается. Сильна установка руководителей проектов на то, чтобы втянуться в дело, а там уже разбираться. Эта практика ведет к непродуманной трате финансовых средств и материальных ресурсов, деморализует людей, вынужденных нередко переделывать работу. Многие проекты остаются незавершенными.

Тактика презентации проекта. Особую проблему составляет презентация проекта, финансирование которого предполагает обращение к меценатам (благотворительный проект) и в органы государственной власти, органы местного самоуправления (бюджетный проект). Здесь поддержка во многом зависит от того, насколько удачным оказывается установление личного контакта. Поскольку это очень сложная задача с большой психологической нагрузкой на просителя средств, ему необходимо предпринять защитные меры.

Прежде всего надо точно определить, *к кому обращаться за поддержкой проекта*: навести нужные справки и вполне убедиться, что обращение имеет смысл и по деловым соображениям (у данного мецената, органа власти есть достаточные средства на поддержку проекта – всего, или его ясно выделяемой части, или конкретных лиц, занятых в проекте; подобные проекты из этого источника уже поддерживались; деловая репутация владельца средств и уважение к нему в обществе – на приемлемом уровне), и по личностным качествам (открытость к переговорам и т. д.). Организационно следует добиваться того, чтобы в решение вопроса о финансировании проекта было включено *как можно меньше случайных людей*: нужно выстраивать наиболее короткий путь к тем, кто непосредственно принимает решение о финансировании, а это не всегда самый большой начальник или собственник финансовых средств.

Далее необходимо отработать несколько моделей *включения в беседу и выхода из нее*. Программирование всей беседы бессмысленно, заученность схем поведения создаст невыгодное впечатление у партнера по переговорам, но начало и конец беседы важно отработать именно на уровне технологии. Каковы произносимые фразы и поведенческие действия (как сесть, как встать и т. д.) – это зависит исключительно от просителя средств, его личных свойств, технологичным является сама продуманность этих фраз и действий,

готовность ими воспользоваться, если возникла некоторая напряженность, готовность от них отказаться, если ситуация развивается не по запланированному сценарию.

Отработка фраз, жестов, манеры вести беседу, как это любой и делает, производится на близких людях – в семье, с друзьями и т. п. Использование таких инструментальных средств делает беседу подконтрольной и позволяет завершить ее *четким результатом* (положительным или отрицательным). Кроме того, таким путем проситель средств психологически защищает себя от возможного отказа, от унижения, от выдвижения неприемлемых условий и других неприятных ситуаций.

Социальные работники во многих случаях имеют профессиональную подготовку к организации психологической самозащиты. Технологии подобного рода разработаны для ведения бесед с наркоманами, по «телефону доверия» и т.д. Однако практика представления социальными работниками своих проектов показывает, что довольно часто они не опираются на свою профессиональную подготовку в сфере общения. Умея завязать контакт в очень сложных социальных условиях, они нередко теряются в переговорах по финансовым вопросам своих проектов и забывают, что умеют успешно решать коммуникативные задачи того же класса.

Завершение работ. Заключительный контроль позволяет зафиксировать завершение работы по проекту. Эта стадия предусматривает и осмысление реализации проекта. Получен ли планировавшийся результат? Достигнут ли он в полном объеме и на высшем уровне качества? Что мешало осуществлению проекта и насколько успешно преодолевались препятствия? Нужен ли был проект для решения проблемы, его вдохновившей? Насколько сплоченной была команда проекта и можно ли с ней работать в новом проекте? Стоит ли проект закрывать?

Вопросы эти затрагивают существо работы в проекте, они не могут не носить ценностного характера и вновь возвращают инициаторов к стадии замысла и разработки концепции.

Нередко проекты, которые планировались как краткосрочные, становятся долгожителями и обретают новые черты, опираясь поначалу на импульсы, которые привели проект к успеху, а затем и на традицию.

Значительная часть социальных проектов все-таки завершается без перехода в новую стадию, без какого-то продолжения. В этом случае в завершающей стадии должна быть произведена формальная ликвидация проекта.

Ликвидация проекта. Пока проект не ликвидирован, он не завершен. *Ликвидация проекта – это действия по прекращению всех вытекающих из него прав и обязательств (без их перехода в порядке преемства к другим лицам).*

Прежде чем менеджеры проекта сложат с себя обязанности, они должны представить полный отчет о завершении работ по проекту тем, кто их нанял. Этот отчет считается принятым после соответствующего утверждения или при отсутствии претензий в течение определенного срока (обычно месяца со

времени представления).

Если для осуществления проекта создавалась специальная структура, она должна быть также ликвидирована. Проект как подразделение в какой-либо организации ликвидируется приказом по организации. Общие правила ликвидации юридических лиц определяются Гражданским кодексом РФ (ст. 61-64 и др.), которые применяются, если для работ по проекту создавалась организация с правами юридического лица – учреждение, или ООО, или акционерное общество и т. д. В этом случае ГК РФ предусматривает порядок принятия решения о ликвидации юридического лица, создания ликвидационной комиссии, которая выявляет кредиторов и расплачивается с ними, взыскивает оставшиеся суммы с должников и ведет другие действия в рамках ею составленного промежуточного ликвидационного баланса. Потом составляется окончательный ликвидационный баланс, который утверждается учредителями (участниками) юридического лица—в нашем случае социального проекта.

У организации могло накопиться определенное имущество, и им надо также распорядиться – продать, отдать в дар благотворительным организациям, списать по актам и т.п. Как устанавливает ГК РФ, ликвидация юридического лица считается завершённой, а оно – прекратившим существование «после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц» (п. 8 ст. 63).

И все же это не финал. Руководителям проекта надо определиться и в отношении работавшего у них персонала. Дело не только в выплате зарплаты (что предусмотрено ликвидационными мероприятиями), но и в содействии трудоустройству уволенных работников или приглашению их в новый проект. Команда проекта к моменту его завершения обычно бывает в хорошей форме и может на базе полученного опыта с успехом и без особых организационных проблем повести новое дело. Лишь когда все претензии удовлетворены, организационные структуры прекратили действовать, имущества, накопленного в период работы над проектом, нет и люди разошлись, попрощавшись, проект заканчивает свой жизненный цикл.

«Руины» проектов. Завершение работ по проекту может происходить в ситуации, когда специально созданные в его рамках материальные или нематериальные ценности не могут быть эффективно использованы для каких-то иных целей. Проблемы такого рода особенно характерны для проектов, предполагающих специализированное капитальное строительство и имеющих большие масштабы.

На столь крупных материальных объектах слишком очевидна непродуманность последующей их эксплуатации. Но проблема «руин» проектов касается проектов самых разных масштабов.

Проблему «руин» надо видеть и в тех проектах, где перепрофилирование материальных ценностей, оставшихся после завершения проекта, не представляет трудностей. Например, «телефон доверия» легко может быть демонтирован, однако утрата этого проекта для тех, кто обращался к его поддержке в трудной жизненной ситуации, не восполняется другими

средствами. Здесь также можно говорить о «руинах» проекта, хотя они не имеют материальной формы.

Незавершенные и неосуществленные проекты. Не все проекты, положенные на бумагу, переходят в стадию реализации «в материале». Немало проектов, осуществление которых было начато, по разным причинам не было завершено, подобно царицынскому замку архитектора В.И. Баженова. Это естественное явление, и было бы менее естественным, если бы все проекты осуществлялись. Причины неудач проектов частью проистекают из самой их сущности, а именно из того, что они предполагают решение тех или иных задач в условиях ограниченности ресурсов. Но есть, разумеется, и причины субъективного плана – как недостаточная готовность инициаторов проекта вести дело практически, так и недостаточная готовность людей принимать предлагаемый проект в качестве «своего» и полезного для общества. Тем не менее многие незавершенные и неосуществленные социальные, культурные, строительные, инженерные и другие проекты становятся важными элементами социокультурной среды, оказывают воздействие на направление творческой деятельности, на умонастроения людей.

Моральные вопросы реализации проектов. История знает немало примеров того, как задуманное с определенной целью социальное нововведение со временем, по мере изменения окружающих условий, приобретает новое социальное назначение – прямо противоположное первоначальному замыслу.

Проблемы моральной ответственности инициаторов социального проекта остаются актуальными. Это теснейшим образом связано с двумя обстоятельствами. Первое состоит в том, что любое социальное нововведение затрагивает интересы людей и может иметь как позитивные, так и негативные последствия (что мы уже не раз отмечали выше).

Второе обстоятельство – наше стремление самовыразиться в проекте. Делая его для других, мы делаем его прежде всего для себя. Здесь сталкиваются уровни личного и общественного, трудно соединимые в социальной теории и обладающие огромным числом взаимопереходов на практике. Фактически социально-проектная деятельность оказывается мостом между различными уровнями реальности, между различными мирами, обладающими своими моральными эталонами. Такой мост (или переход) между уровнями, следовательно, оказывается путем к смене тезаурусов, предваряет эту смену и приобретает сложные отношения с моральными предписаниями.

Мы сталкиваемся с трудной проблемой морального выбора авторов проекта, которая не всегда получает ответ в категориях общепринятых моральных норм. Здесь социальное проектирование оказывается лицом к лицу со своей природой, которая выражается в установке на изменение общества. Социальная статика представляет мир как мозаику. Острова социальности могут сосуществовать на основах взаимного безразличия. Переводя социальную статику в динамическое взаимодействие, социальное проектирование нарушает и баланс сил, обеспечиваемый взаимным

безразличием. На его место в островках социальности приходит внимание, а вслед за этим и оценка – положительная или отрицательная. На уровне иррационального общественного настроения или осознанного целенаправленного социального действия инновационный заряд начинает влиять на общество – но каково это влияние? Каковы моральные качества рождающейся ценности? Поставим же и перед собой этот моральный вопрос: какой импульс дает наш проект для социальной динамики?

Луков В.А.

Л 84 Социальное проектирование: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта, 2003. – 240 с.