

**Проектная деятельность:
«Живая ткань» культуры**

Существующие определения понятия «проект»

Толковый словарь Вебстера:

“Проект (англ. – Project) – это что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие».

Свод знаний по управлению проектами, PMI, США (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 1996)[1]:

«Проект – временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги».

Существующие определения понятия «проект»

Английская Ассоциация менеджеров проекта:

«Проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

Мировой Банк:

«Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями...»

Существующие определения понятия «проект»

DIN 69901 (Германия) дает следующее нормативное определение понятия «проект»:

«Проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

задание цели;

временные, финансовые, людские и другие ограничения;

разграничения от других намерений;

специфическая для проекта организация его осуществления».

Признаки проектной деятельности

- **Наличие цели, достижимой за определенный отрезок времени**
- **Новизна и неповторимость (инновационность)**
- **Комплексность (целостность)**
- **Специфическая организация деятельности**
- **Учет внешних условий**
- **Наличие отдельного бюджета**
- **Как результат- устойчивые положительные изменения в системах, способные существовать и развиваться после завершения проекта**

Цели проекта

Критерии формулировки цели

Цели или ясны, конкретны, измеримы..., или их нет.

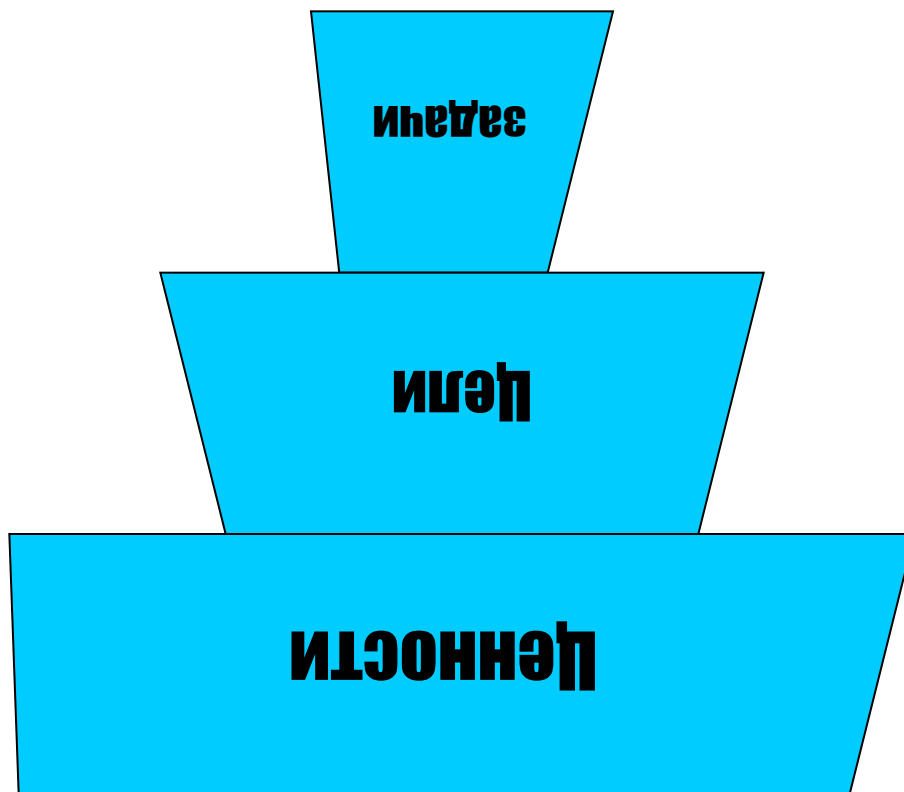
SMART-анализ

SMART (пер. с англ. – «умный», акроним) – стандарт постановки целей, который задает требования к эффективно сформулированной цели.

SMART-анализ

Specific	Конкретная	Направленная на изменение конкретной ситуации или на достижение определенного результата
Measurable	Измеримая	Имеющая конкретные показатели, показывающие изменения (цифры, проценты и т.д.)
Area-bound	Привязанная к территории или определенному месту	Указывающая, где это произойдет.
Realistic	Реалистичная (достижимая)	Обеспеченная достаточными ресурсами
Time-bound	Указывающая временные сроки	Имеющая временные сроки

Соотношение ценностей, целей и задач



Соотношение ценностей, целей и задач

Пример:

Проект «Создание и запуск мобильной библиотеки-библиобуса:

Ценности: Сохранение высокого духовного потенциала россиян

Цели: обеспечение условий для равного доступа к фондам библиотек и информационным ресурсам для жителей сельской местности

Задачи: Построить и запустить по маршрутам мобильную библиотеку- «библиобус»

Отличие проектной деятельности от обычной (рутинной, операциональной) деятельности организации

Проекты

Собственные уставы,
оргструктуры и цели
Катализаторы изменений
Уникальные продукты и
услуги
Разнотипные команды
Имеют дату начала и
конца

Операции

Почти неизменные
уставы, оргструктуры и
цели
Поддерживают
неизменность
Стандартные продукты
и услуги
Однотипные команды
Непрерывные

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА (устав проекта)

- **Описание проблемы (Справочная информация):** Что вы знаете о сложившейся ситуации и существующей проблеме? Как вы определили, что существует необходимость в вашем проекте? Какие изыскания вы провели, и с кем проконсультировались?
- **Анализ проблемы:** В чем причины и следствия существующей проблемы?
- **Цель проекта:** Как изменится состояние целевой группы в результате реализации вашего проекта?
- **Задачи проекта:** Какова сфера деятельности вашего проекта, и каких особых перемен он поможет достичь?
- **Действия (Мероприятия):** Что вам придется предпринять, чтобы выполнить задачи проекта?
- **Рабочий план:** Когда нужно предпринять проектные действия? Кто будет выполнять запланированные мероприятия?

ОБЩЕПРИНЯТЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА (устав проекта)

- **Ресурсы:** Какие ресурсы требуются для реализации проекта?
- **Бюджет:** Какова стоимость реализации проекта? Какое финансирование и какие неденежные (товарные) ресурсы уже могут быть обеспечены?
- **Результаты:** Каким образом вы узнаете, что ваши действия успешно завершены? Как вы будете отслеживать прогресс вашего проекта?
- **Воздействию (Эффект):** Что изменится в результате выполнения вашего проекта? Как вы будете отслеживать и оценивать эффективность вашего проекта?
- **Индикаторы:** Как вы измерите это изменение? Какую информацию вам нужно собрать для мониторинга и оценки проекта?
- **Устойчивость проекта/ Стратегия выхода:** Что произойдет после окончания вашего проекта? Как будут сохранены достижения проекта?

Схема проектирования

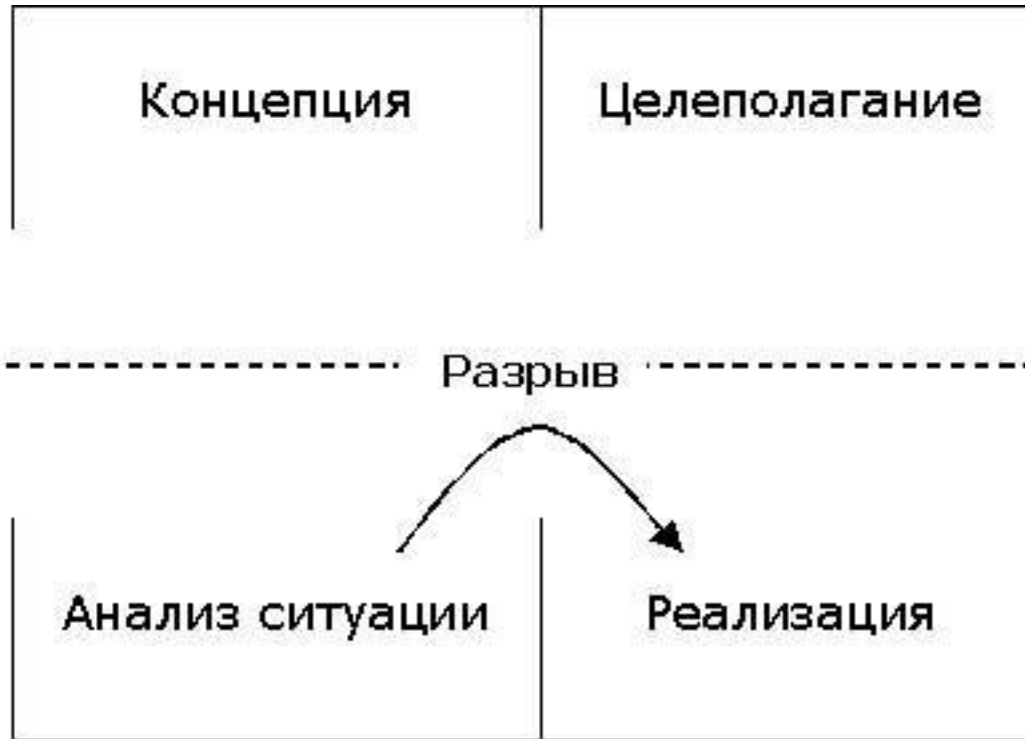


Схема 5.1.

Проблема как точка «разрыва» в системе

Проблема в науке:

- **Ситуация, при которой явление истолковывается неоднозначно или никак. Ожидаемый результат решения проблемы – более правильное и аргументированное истолкование того, что ранее не имело удовлетворительного объяснения**

Проблема в социокультурном проектировании:

- **Относится к жизненным ситуациям, требующим изменения и вмешательства извне**

Проектная деятельность в сфере культуры - разработка способов практического решения проблемы, а не только анализ и исследования

Анализ ситуации с помощью методов PEST и SWOT

PEST-анализ среды проекта по четырем группам факторов:

- **‘Политические (Political)**
- **Экономические (Economic)**
- **Социальные (Social)**
- **Технологические (Technological)**

SWOT-метод позволяет сделать анализ ситуации по четырем критериям:

- **Сильные стороны (Strength)**
- **Слабости (Weakness)**
- **Возможности (Opportunities)**
- **Угрозы (Threats)**

Окружение проекта (Project Environment) – среда проекта

- **порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижения цели проекта**
- **Какие факторы окружения проекта влияют сегодня на его осуществление?**

Основа для проектной коммуникации

Могут послужить основой проектной коммуникации

- Общие задачи**
- Общие цели**
- Общие ценности**

Субъекты проектной коммуникации

- авторы и соавторы проекта (замышляет, придумывает социальное изменение, являющееся содержанием культурного проекта)
- эксперты и консультанты (корректируют замысел, участвуют в формировании механизмов его реализации)
- оппоненты (критики, оппозиционеры, кто помогает оттачивать авторам проекта свои способности доказывать состоятельность своих идей)
- те, кому проект адресован (чьи мнения выслушиваются и учитываются на всех стадиях разработки и реализации проекта)
- партнеры (кто разделяет оценку проблемной ситуации, вызвавшей к жизни идею проекта, кто имеет с его авторами близки цели и задачи собственной деятельности, и кто в связи с этим готов поделиться с участниками проекта собственными ресурсами для достижения задуманных проектом результатов)
- инвесторы (те, кто вкладывает в проект свои ресурсы в надежде, или точнее, с расчетом получить от его реализации определенную выгоду для себя)
- спонсоры (взаимные услуги попутного характера, напрямую не связанные с главными целями проекта - ты мне деньги на реализацию проекта, я тебе - рекламу)
- меценаты (общие духовные ценности)
- конкуренты (участники проекта как системы коммуникации - обмен сигналами, иногда ложными, не всегда осознанными - признак

Способы проблематизации

- **формирование отличающегося от привычного образа реальной ситуации, развитие критического взгляда на реальность (возможно, художественными средствами);**
- **радикальная переоценка ситуации на основе рассмотрения в новом контексте (например, в контексте ожидаемых событий);**
- **социологическое исследование (опора на критически настроенное общественное мнение);**
- **маркетинговое исследование**
- **проблематизация на основе более совершенных аналогов**
- **моделирование негативных последствий от продолжающегося бездействия**

Типология проблем

- **Разрыв между частями целого (структурные проекты)**
- **Утрата связей с окружением (средовые проекты)**
- **Дезинтеграция (сетевые проекты)**
- **Утрата взаимопонимания и согласованности действий (коммуникационные проекты)**
- **Неупорядоченность, неуправляемость (оргпроекты)**
- **Несоответствие реального нормальному (оптимизационные проекты)**
- **Противоречие между нормальным и идеальным (инновационные проекты)**
- **Остановка развития (каталитические проекты)**
- **Признаки деградации (проекты возрождения)**
- **Угроза существованию (антикризисные проекты)**

Типичные ошибки проблематизации в проектировании

- **Смещение понятий: проблема, беда, нужда (например: текущая крыша, недостаточное финансирование, дефицит информации и т.п.)**
- **Излишне глобальный характер поднимаемых проблем (например: духовный кризис в обществе, низкая рождаемость населения и т.п.)**
- **Сугубо личные, узко-групповые, узко профессиональные проблемы (например: низкая зарплата, недостаточная квалификация персонала, слабая техническая оснащенность)**

Концепция проекта

- проектирование стремится *за пределы привычного опыта* в гипотетическое пространство новых смыслов и возможных изменений
- Концептуализация есть переход из пространства реального в пространство возможности
- суть проектного действия состоит в его развивающем влиянии на «надсистему», масштаб которой обычно значительно шире, чем масштаб системы, в котором это действие происходит.

Концепция проекта

Примеры:

- **Корпорация «Форд» в 60-е годы XX века решила проблему отсутствия спроса и интереса к своей продукции за счет разработки и выпуска машины агента 007 Джейса Бонда**
- **Английский город Хадерсфилд решил проблему выхода из затяжного кризиса связанного со «смертью» традиционной промышленности с помощью концепции Творческого Города**
- **Создав веб-ресурс «Культура, планирование, менеджмент» Карельский ЦКИ стал одним из крупнейших «игроков» на информационном поле в менеджменте культуры**

Идея: Проект или Прожект?

- **Мыслеформа, способная привести к проектному действию**
- ***Способна ли проектная идея решить проблему организации и ее взаимодействия с окружающим социумом?***

Жизненный цикл проекта



Команда проекта

Семь характеристик эффективной команды:

- Семь характеристик, выраженные акронимом **КОМАНДА** – это составляющие стратегии поведения группы, необходимые ей, чтобы стать эффективной командой. Это:
 - **К**оммуникация и взаимоотношения
 - **О**бщие цели и ценности
 - **М**оральный настрой
 - **А**тмосфера признания и уважения
 - **Н**аличие внутренней энергии
 - **Д**остижение результата при оптимальной производительности
 - **А**бсолютная гибкость

Проект, оргпроект и бизнес-план

Социокультурное проектирование

(факультет менеджмента культуры, Московская высшая школа социальных и экономической наук):

Проект и оргпроект

- **Оргпроект – «комплект документов и чертежей» для реализации проекта**
- **Результат оргпроектирования – перечень задач, ресурсов и бизнес-план**
- **Оргпроект включает бизнес-план, но не ограничивается**

Проектирование по Российской Ассоциации Управления проектами

- **Проект и есть оргпроект, включая полный «комплект документов и чертежей» для реализации проекта с перечнем задач, ресурсов, документ исключительно для внутреннего пользования**
- **Бизнес-план- эффективный документ для внешней презентации**

КРИТЕРИИ УСПЕХА ПРОЕКТА

- **Завершение проекта в установленные сроки**
- **Завершение проекта в рамках бюджета**
- **Соблюдение требований к качеству результата**
- **Минимальный (согласованный) объем изменений в предметной области проекта**
- **Сохранение текущей работы "родительской" организации**
- **Сохранение производственной культуры и ценностей организации**

Факторы, Влияющие на Успех Проекта

- **Координация и взаимосвязи**
- **Адекватная структура и управление**
- **Уникальность, актуальность и прозрачность проекта**
- **Четко обозначенные и согласованные критерии успеха**
- **Конкурентная среда и бюджетные ограничения**
- **Чрезмерная оптимистичность, концептуальная сложность проекта**
- **Использование внешних возможностей**

Причины неудач Проектов

- Неясные цели
- Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства
- Недостаточно эффективное взаимодействие в проекте
- Недостаточное финансирование
- Изменение приоритетов бизнеса
- Недостаток самоуправления
- Неэффективная команда
- Недостаточно эффективные коммуникации
- Другое?