



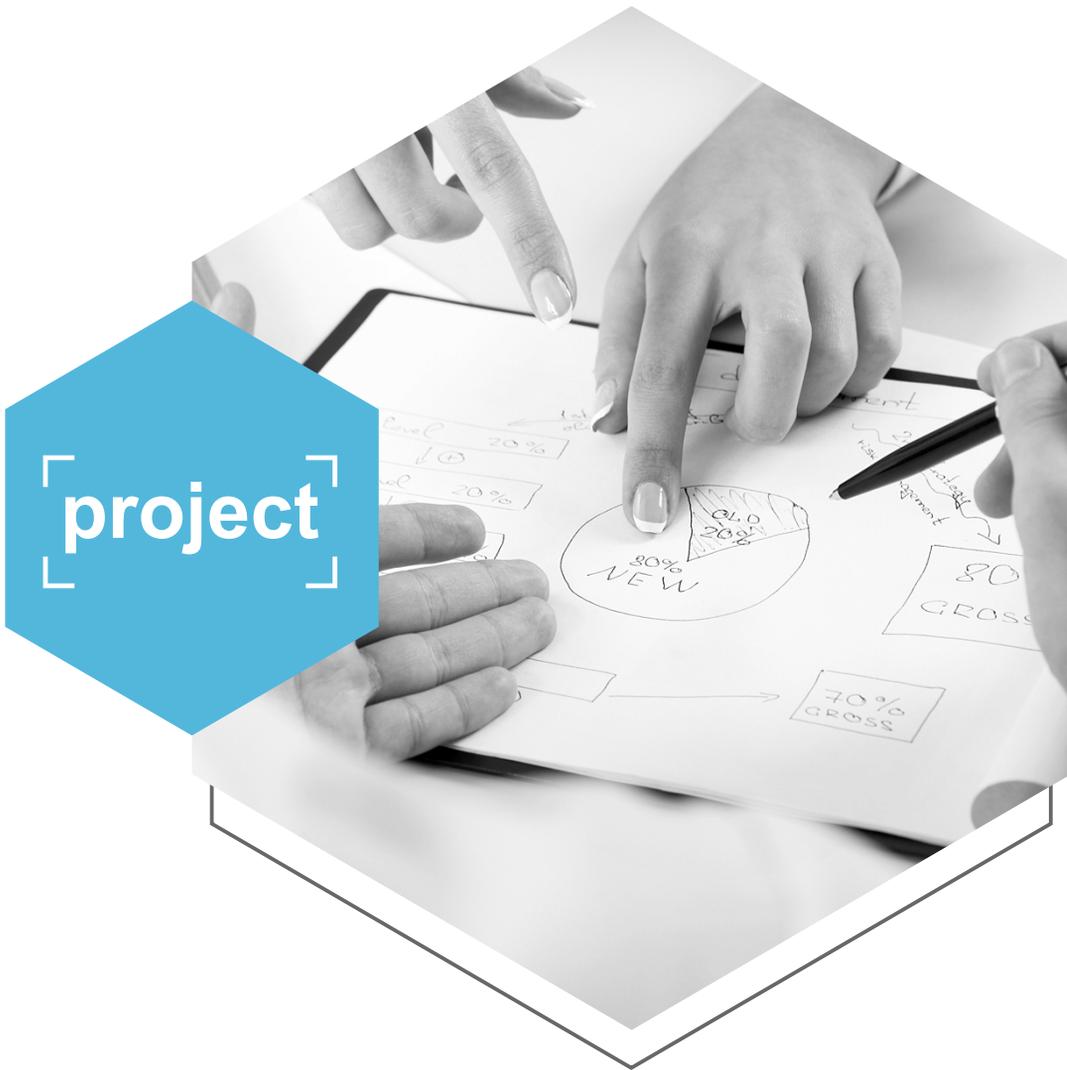
**РАБОЧАЯ  
ТЕТРАДЬ  
ПРОЕКТИРОВЩИКА  
2017/2018**



**НОВАЯ РОЛЬ  
БИБЛИОТЕК  
В ОБРАЗОВАНИИ**



ТОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ  
КРАЕВЕДЧЕСКИЙ МУЗЕЙ  
ИМ. М.Б. ШАТИЛОВА  
tomskmuseum.ru



ТОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ КРАЕВЕДЧЕСКИЙ МУЗЕЙ  
ИМЕНИ МИХАИЛА БОНИФАТЬЕВИЧА ШАТИЛОВА  
2017



## НОВАЯ РОЛЬ БИБЛИОТЕК В ОБРАЗОВАНИИ

ОТКРЫТЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ КОНКУРС



ТОМСКИЙ ОБЛАСТНОЙ  
КРАЕВЕДЧЕСКИЙ МУЗЕЙ  
ИМ. М.Б. ШАТИЛОВА  
[tomskmuseum.ru](http://tomskmuseum.ru)

## ОТ СОСТАВИТЕЛЕЙ

Уважаемые коллеги!

Вашему вниманию предлагается методическое пособие «Рабочая тетрадь проектировщика». В его подготовке приняли участие проектанты из разных регионов и сегментов культурного пространства России. Коммуникационной площадкой для них стала библиотека Томского областного краеведческого музея им. М.Б. Шатилова. Появление этого издания стало возможным благодаря грантовой поддержке Фонда Михаила Прохорова (конкурс «Новая роль библиотек в образовании»).

Размышляя и действуя, мы все чаще используем те или иные элементы проектно-ориентированного подхода. Наиболее отчетливо это проявляется в области профессиональных практики и разнообразных гражданских инициатив.

Полагаем, что это особенно актуально для областей культуры, креативных индустрий, туризма. Эти сферы несут в себе большое количество элементов (часто системообразующих) прежней профессиональной парадигмы, во многом отстающей от проблем и запросов со стороны быстро меняющегося социального (экономического, общественного, культурного, познавательного, ценностного) контекстов.

Каждый из нас применяет проектно-ориентированный подход по-своему. Одни действуют по наитию. Другие используют отдельные теоретические и практические подходы. Третьи целенаправленно учатся и анализируют свой проектный опыт.

Очевидно, что каждый ориентированный на оптимальный результат стремится совершенствовать свой проектный инструментарий. Первые из вышеперечисленных коллег хотели бы начать знакомство с теоретическими и практическими азами. Вторые заинтересованы в более глубоких и системных знаниях. Последние ориентированы на новации и интересные проектные подходы.

Для каждой категории написаны тома специальной литературы. Тем не менее, независимо от проектного опыта и уровня подготовки, практикующему проектировщику часто хочется иметь под рукой рабочий инструмент, сочетающий в себе и основы теории, и анализ конкретных проектов, и отсылки к более специализированной литературе, и пространство для профессиональной саморефлексии.

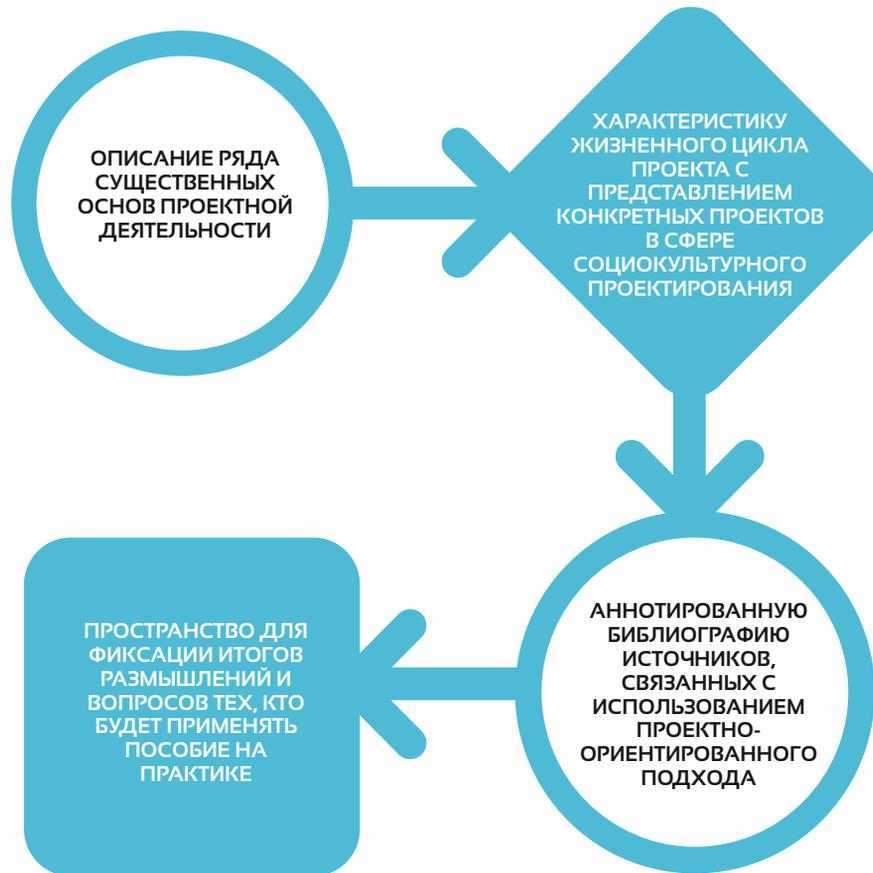
Мы осознаем сложность подобной задачи. Однако, надеемся, что кто-то найдет в этом методическом пособии новую информацию. Часть пользователей сможет лучше структурировать знакомые ему теоретические подходы и практики. Другие, возможно, вновь задумаются над концептуальными основаниями проектной деятельности в сфере культуры.

---

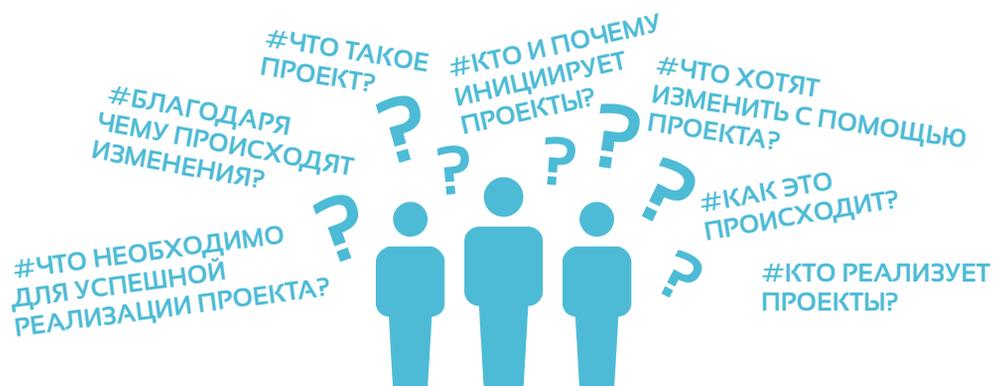
Мы рассматриваем пособие как окно возможностей для нового проекта. Поэтому будем признательны вам за вопросы, замечания и предложения, которые можно направлять по адресу: [Shyrko\[\]yandex.ru](mailto:Shyrko[]yandex.ru) с пометкой «Рабочая тетрадь проектировщика».

# СТРУКТУРА ИЗДАНИЯ

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ «РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПРОЕКТИРОВЩИКА»  
СОДЕРЖИТ НЕСКОЛЬКО СОДЕРЖАТЕЛЬНО ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ БЛОКОВ



ИХ ОБЩАЯ ЗАДАЧА – ОТВЕТИТЬ НА РЯД СУЩЕСТВЕННЫХ ДЛЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОПРОСОВ:



## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ (ОТ СОСТАВИТЕЛЕЙ)	2
2. СТРУКТУРА ИЗДАНИЯ	4
3. СОДЕРЖАНИЕ	5
4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОЕКТЫ: НЕМНОГО ТЕОРИИ	6
- ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?	6
- КТО И ПОЧЕМУ ИНИЦИИРУЕТ ПРОЕКТЫ?	12
- ЧТО ХОТЯТ ИЗМЕНИТЬ С ПОМОЩЬЮ ПРОЕКТА?	24
- КТО РЕАЛИЗУЕТ ПРОЕКТЫ?	32
- БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ?	38
- ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА?	48
5. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА: ЭТАПЫ, ИНСТРУМЕНТЫ, ПРИМЕРЫ	58
- ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	58
- ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА	62
- РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	96
- ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА	114
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	128
7. БИБЛИОГРАФИЯ	134

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОЕКТЫ: НЕМНОГО ТЕОРИИ

## Что такое проект?

*Мы и мир вокруг нас вовлечены в постоянные изменения. В последние годы их темп, масштаб и глубина стремительно возрастают. Мы по-разному относимся к данным переменам: противостоям, адаптируемся, иницилируем и ускоряем. Делая это осмысленно, мы вольно или невольно используем те или иные приемы проектно-ориентированного подхода, имеем дело с проектами.*

Термин «проект» происходит от латинского слова «projectus». В буквальном переводе это означает «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий».

*В настоящее время не существует общепринятого определения понятия «проект». Сегодня на международном и российском уровнях действует свыше десяти основных стандартов и методологий управления проектами, которые содержат различные определения.*



В самом общем виде проект можно определить как способ / механизм / инструмент, с помощью которого люди стремятся перейти от неудовлетворяющего их настоящего к желаемому будущему. Или как своего рода «предприятие» с замкнутым жизненным циклом (налом и концом), созданное для внедрения планируемых, целенаправленных, управляемых и уникальных нововведений.

*Более строго проект можно определить как уникальную (в отличие от операций) деятельность, имеющую начало и конец во времени, направленную на достижение заранее определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также с учетом требований к качеству и допустимому уровню риска.*



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for notes in the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for notes in the 'Подумать' section.

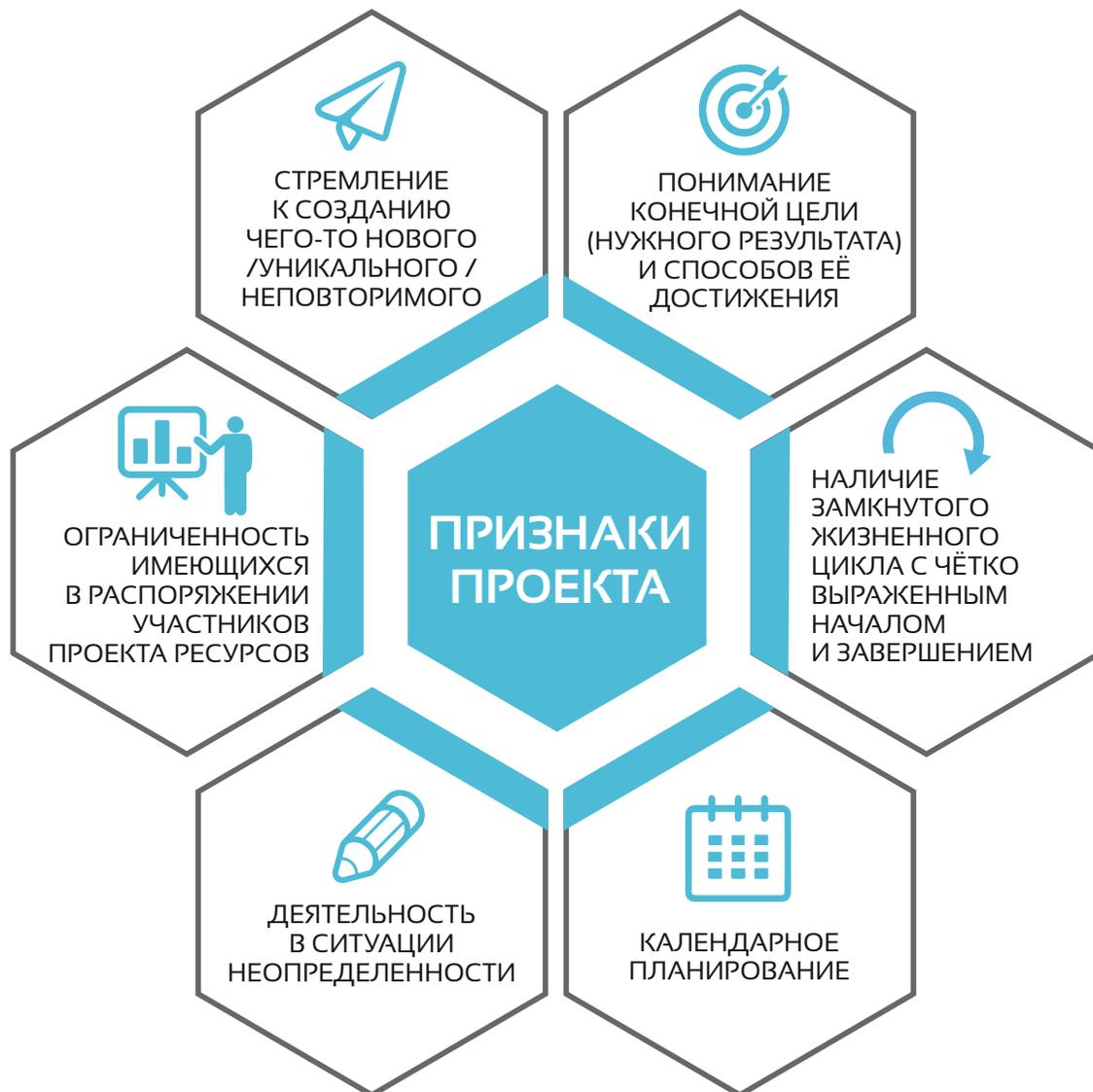


Дополнительно посмотреть . . . . .

Horizontal lines for notes in the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Признаки проекта

КЛЮЧЕВЫМИ ПРИЗНАКАМИ ПРОЕКТА КАК ОСОБОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ:



В этом смысле проект всегда противостоит процессу (повседневной повторяющейся традиционной / рутинной деятельности) и дополняет его в качестве второй возможной формы жизнедеятельности человека и общества.



# Структура проекта

ПРЕДСТАВЛЯЯ «ВНУТРЕННЕЕ УСТРОЙСТВО» ПРОЕКТА, МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ НЕСКОЛЬКО СВЯЗАННЫХ ДРУГ С ДРУГОМ СОСТАВЛЯЮЩИХ (АСПЕКТОВ) ЭТОГО ФОРМАТА ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:



**ПРОЕКТ КАК ИДЕЯ** - первоначальный замысел (план, образ) какой-либо деятельности, отраженный в форме обоснований, расчетов, чертежей;



**ПРОЕКТ КАК СТРУКТУРИРОВАННАЯ ГРУППА ИНДИВИДОВ** – организационная структура (команда), созданная для осуществления данного замысла;



**ПРОЕКТ КАК ПРОЦЕСС** – последовательность четко структурированных и взаимосвязанных действий, ориентированных на изменение исходного состояния системы, в условиях ограничений по ресурсам и времени их реализации, и направленных на достижение заранее определенных, как правило, уникальных или имеющих ограниченное число аналогов результатов (продуктов);



**ПРОЕКТ КАК РЕЗУЛЬТАТ** – продукт, услуга, иной планируемый результат, полученный по итогам осуществления этого процесса.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

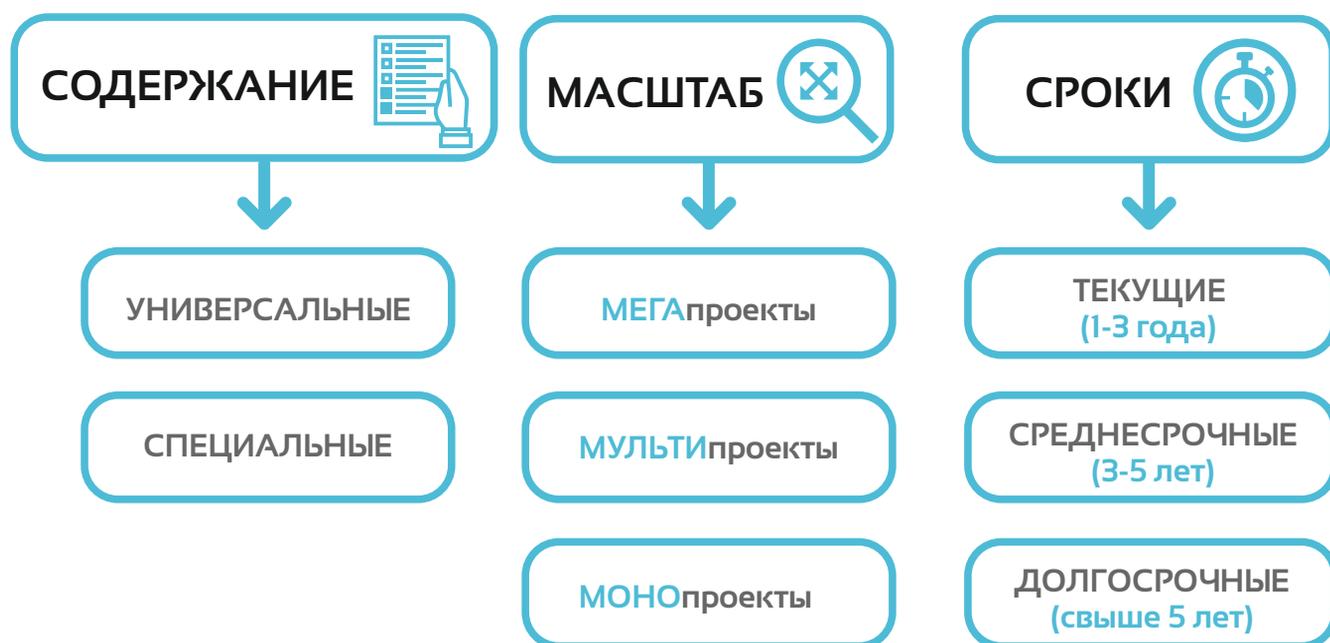
Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Классификация проектов

Реальные проекты разнообразны и могут отличаться друг от друга по целям, содержанию деятельности и используемым приемам, масштабу вовлекаемых ресурсов и степени воздействия, срокам реализации и другим признакам.

Один и тот же проект может быть одновременно классифицирован по нескольким основаниям. Понимание видов, к которым принадлежит ваш проект, знание их особенностей позволяет более грамотно подходить к его реализации.

*Наиболее популярными основаниями типологизации выступают: содержание, масштаб и сроки реализации проекта. По содержанию проекты могут быть разделены на универсальные (многоаспектные, затрагивающие разные стороны деятельности организации и общества) и специальные (направленные на совершенствование определенных видов деятельности и/ли конкретную целевую аудиторию). По масштабу – на мегапроекты (общенациональный и региональный уровень), мультипроекты (муниципальный уровень) и монопроекты (уровень организации). По срокам – на текущие (1-3 года), среднесрочные (3-5 лет) и долгосрочные проекты (свыше 5 лет).*





*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area for the 'Подумать' section.

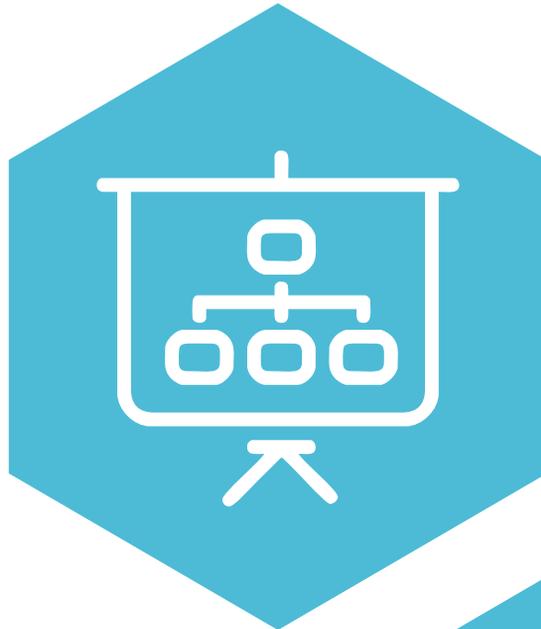


*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Множество проектов

Применительно к множеству проектов, как правило, используются термины **ПРОГРАММА** и **ПОРТФЕЛЬ**.



## ПРОГРАММА

Под программой понимается ряд содержательно (!) связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

## ПОРТФЕЛЬ

В то время как портфель – набор проектов, программ или других работ (не связанных содержательно), объединенных вместе с целью эффективного управления ими в интересах стратегических целей организации или проектной команды.





Отметить



для записей, схем, рисунков

Blank lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Blank lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

Blank lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Кто и почему инициирует проекты?

*Проект – планируемые и управляемые изменения. Своего рода «предприятие» с замкнутым жизненным циклом (налом и концом), созданное для внедрения планируемых, целенаправленных, управляемых и уникальных нововведений. Они реализуются в сфере гражданских инициатив (гражданского общества) и в разнообразной профессиональной (корпоративной) среде. Конечная цель последних всегда связана со стремлением к позитивной трансформации социальной реальности за пределами организации.*

## Кто инициирует проекты?

Проекты могут быть инициированы людьми с различными профессиональными и социальными статусами. Применительно к одному человеку эти позиции могут сочетаться в различных комбинациях.



### ПРОЕКТ МОЖЕТ СТАРТОВАТЬ БЛАГОДАРЯ:

членам тех или иных местных сообществ и социальных групп



профессиональным проектировщикам



администрации и сотрудникам социально ориентированных институций



держателям определенных материальных и символических ресурсов (власти, бизнеса, СМИ, экспертного сообщества)



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## Что движет инициаторами проектов?



КАК ПРАВИЛО, ЭТИ ЛЮДИ ОБЛАДАЮТ НАБОРОМ ОБЪЕДИНЯЮЩИХ ИХ КАЧЕСТВ, ТАКИХ КАК:

-  любопытство;
-  стремление к новизне и творчеству;
-  стремление к финансовой и социальной капитализации имеющихся и доступных ресурсов;
-  ответственность за происходящее в гражданской и профессиональной сфере;
-  готовность взять на себя ответственность за процесс перемен и его результаты;
-  интерес к проблемам и трендам развития в корпоративной среде и социальном пространстве (повседневной жизни);
-  чувство неудовлетворенности событиями, явлениями, процессами, разворачивающимися в обществе и в профессиональной среде в настоящем (ощущение и/или осознание проблем / вызовов), и стремление воплотить образ желаемого будущего (обладание таким пониманием).



*Отметить*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*для записей, схем, рисунков*



*Подумать* . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Дополнительно  
посмотреть* . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

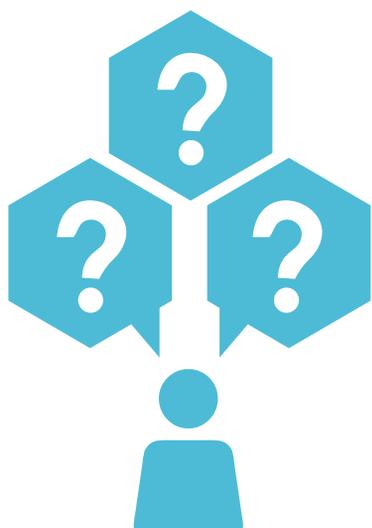
---

## Что беспокоит (интересует) инициаторов проектов?

Очевидно, что в каждом конкретном случае эти «разрывы» между желаемым и действительным носят специфический характер. Тем не менее, можно, на взгляд составителей, выделить несколько общих вопросов / вызовов, с которыми сталкивается и которые задает себе потенциальный проектировщик / участник проектной команды.

Условно они могут быть представлены в виде трехуровневой структуры.

### ВЫЗОВЫ НА УРОВНЕ ЛИЧНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ И РОСТА:



в чем смысл моей профессиональной деятельности / гражданской активности;

чего ожидают от меня и моих коллег / единомышленников люди, взаимодействующие с нашей организацией;

достаточно ли я знаю / умею, актуальны (современны) ли мои знания, умения, навыки, чему хотелось бы (необходимо) научиться;

так ли я действую (содержательный и организационный аспекты);

в каких направлениях работают и продвигаются мои коллеги;

получаю ли я результат, устраивающий меня и востребованный коллегами, организацией и публикой (сообществами);

что мотивирует меня в профессиональной активности;

что мешает мне развиваться и двигаться вперед;

с кем можно посоветоваться, на чей положительный и отрицательный опыт можно опереться.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for writing.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

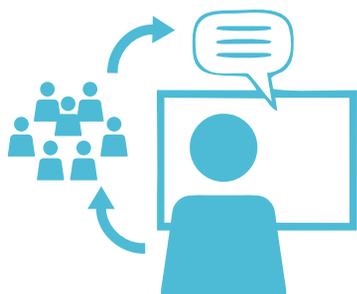
Horizontal lines for writing.

## ВЫЗОВЫ НА УРОВНЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ:

насколько отрефлексированы и реальны цели развития организации;

что является подлинным мерилom успешности ее работы и насколько организация близка к этим ориентирам;

востребованы ли эти результаты реальной и желаемой целевой аудиторией, учредителями и партнерами организации;



способствует ли наличествующая корпоративная культура раскрытию и приумножению потенциала отдельных сотрудников и организации в целом, что и каким образом необходимо откорректировать;

насколько и благодаря чему мотивированы сотрудники, насколько оптимальна действующая система поощрения и стимулирования;

как можно усилить их компетенции;

кого можно привлечь в качестве внешнего эксперта;

насколько содержательно определены и регламентированы производственные процессы, а также позиции сотрудников в организационно-штатной структуре;

насколько широка и эффективно функционирует партнерская сеть организации.

## ВЫЗОВЫ НА УРОВНЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ / ОБЩЕСТВА:



что и почему беспокоит людей;

к чему они стремятся;

какие позитивные социально ориентированные мировоззренческие горизонты, ценности и практики мы можем предложить людям;

на какую поддержку они рассчитывают и чем мы можем помочь.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Что хотят изменить с помощью проекта?

*Проекты инициируются представителями местных сообществ, стейкхолдерами (власть, бизнес, СМИ, представители экспертного сообщества), проектировщиками, администрацией и сотрудниками социально ориентированных институций, ощущающими неудовлетворенность (разрыв между желаемым и действительным) в профессиональной и/или общественных сферах в настоящем и стремящиеся к воплощению некоего желаемого образа будущего или обладающие им.*

## Что должны изменить проекты?

Проекты призваны изменить к лучшему повседневную корпоративную и общественную жизнь людей (экономику, политику, культуру, общественные отношения, технологии) как на микро-, так и на макро уровнях.

Для этого прилагаются усилия по корректировке мировоззрения и системы ценностей определенной группы индивидов – целевой аудитории проекта (а также участников проектной команды и партнеров проекта), которые, воплощаясь в форму профессиональных и/или общественных практик, меняют людей и окружающую их социальную реальность.

## Почему проблемы и проекты связаны с культурой?

Это объясняется тем, что наша обыденная жизнь в офисе и за его пределами в конечном итоге складывается из двух составляющих, которые постоянно взаимно переходят друг в друга, образуя своего рода цикл. Речь идет о действиях / практиках отдельных людей и общностей, а также об идеальных и материальных социальных структурах, в совокупности образующих культуру в самом широком понимании этого термина.



Отметить



для записей, схем, рисунков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Подумать . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

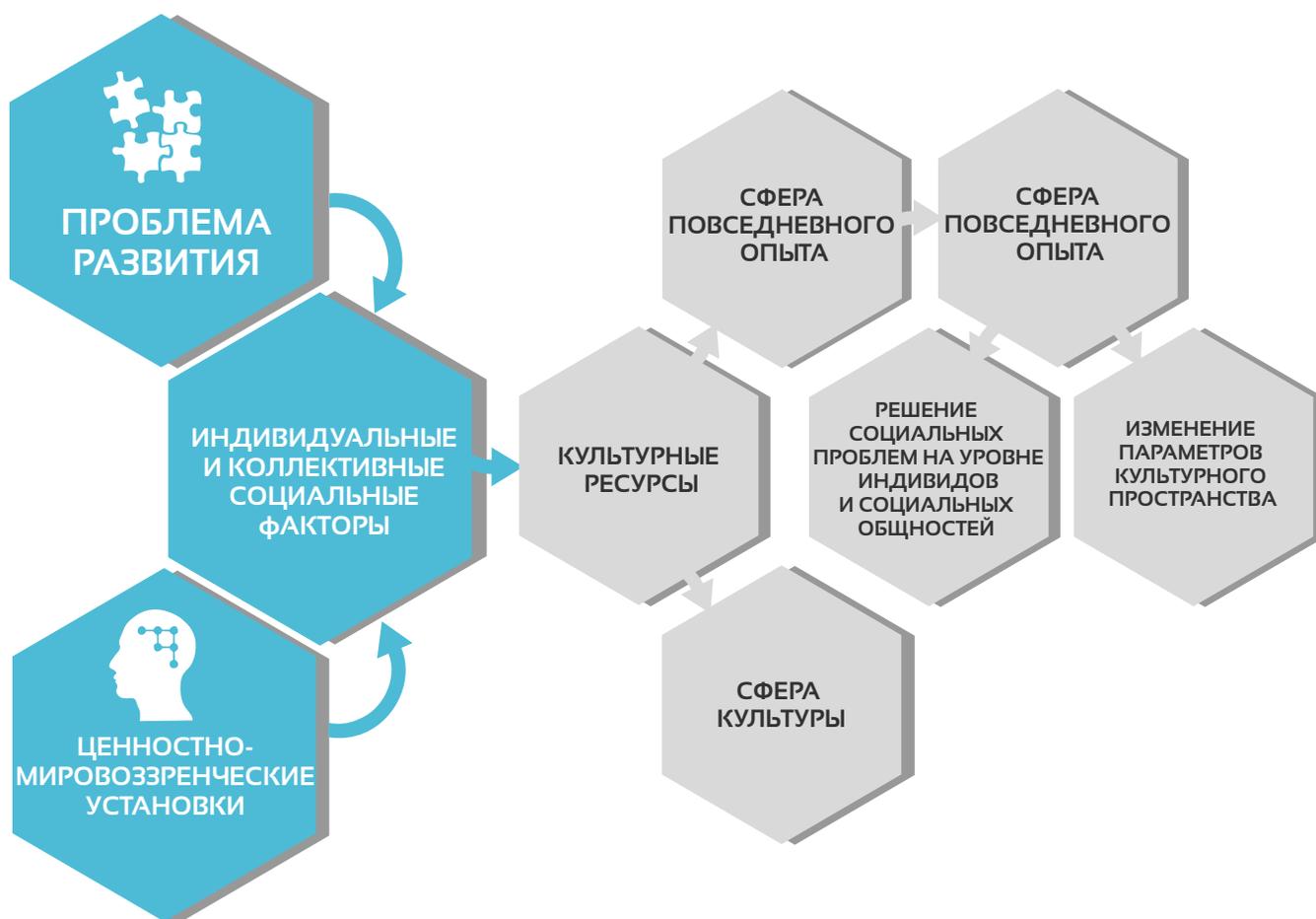
---

---

---

Ключевым элементом этой системы являются глубинные (неосознаваемые) и рациональные ценностные и мировоззренческие установки. Они определяют характер и направленность наших действий, формируют конфигурацию и векторы развития социального пространства в целом.

Данные установки, с одной стороны, складываются под воздействием наших повседневных действий. С другой стороны, целенаправленно конструируются под влиянием двух основополагающих социальных институтов – образования (1) и культуры (2).



*В свою очередь, сфера культуры объединяет всех субъектов целенаправленно (специализированно), занимающихся производством, накоплением и трансляцией культурных ценностей. Она представлена бюджетной (учреждения и органы управления, синоним понятия «отрасль культуры») и коммерческой (индивидуальные предприниматели и организации) культурой, а также индивидуальными и общественными культурными инициативами.*



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area with 15 horizontal lines.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area with 15 horizontal lines.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area with 15 horizontal lines.

Этот общественный и культурный контекст необходимо учитывать при формировании содержания проекта, планировании его целей и результатов.

Общественные вызовы и проблемы, запросы пользователей, реальных и возможных партнеров, материальные и нематериальные ресурсы определяют возможность / желательность проекта и его параметры, являясь причинами и пространством осуществления проекта.

С другой стороны, они становятся объектом проектных усилий. Продукт и социальный эффект проекта оказывают обратное воздействие на эту культурную, организационную, социальную среду, в котором он был порожден.

В этом контексте культура интерпретируется не в категориях «социально-экономического базиса» и «культурной надстройки», а рассматривается как аналог наследственной информации (ДНК, РНК) в клетке или сложном организме. Культура, по сути, генерирует, хранит и транслирует программы деятельности, поведения и общения людей во всех сферах общественной жизни.

## Что должны изменить проекты?

Таким образом, каждый единичный проект оказывается элементом сложной (зачастую неосознаваемой и неосмысливаемой) системы социальных и культурных связей и отношений.





*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать* . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть* . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

*В рамках такого подхода под культурными ресурсами понимается вся совокупность материальных и духовных ценностей, порождаемых человеком.*

*Они могут принимать форму культурного потенциала, когда мы фиксируем некую ценность (историческую, художественную, материальную, иную) культурного ресурса, но по каким-либо объективным или субъективным причинам не возлекаем (недостаточно вовлекаем) его в значимые или рутинные социальные практики. Или культурного капитала, когда культурные ресурсы активно используются для получения прибыли (культурный капитал в узком смысле этого слова) и/или достижения значимых индивидуальных и коллективных целей в социально-экономической, общественно-политической или ценностно-мировоззренческих сферах (культурный капитал в широком смысле этого слова).*

*В свою очередь, сфера культуры объединяет всех субъектов целенаправленно (специализированно), занимающихся производством, накоплением и трансляцией культурных ценностей. Она представлена бюджетной (учреждения и органы управления, синоним понятия «отрасль культуры») и коммерческой (индивидуальные предприниматели и организации) культурой, а также индивидуальными и общественными культурными инициативами*

Этот общественный и культурный контекст необходимо учитывать при формировании содержания проекта, планировании его целей и результатов.

Общественные вызовы и проблемы, запросы пользователей, реальных и возможных партнеров, материальные и нематериальные ресурсы определяют возможность / желательность проекта и его параметры, являясь причинами и пространством осуществления проекта.

С другой стороны, они становятся объектом проектных усилий. Продукт и социальный эффект проекта оказывают обратное воздействие на эту культурную, организационную, социальную среду, в котором он был порожден.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area with horizontal lines.



*Подумать*

Lined writing area with horizontal lines.



*Дополнительно  
посмотреть*

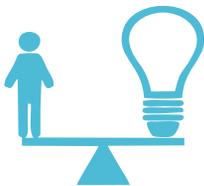
Lined writing area with horizontal lines.

# Кто реализует проекты?

*Проекты призваны изменить к лучшему повседневную корпоративную и социальную жизнь людей (экономику, политику, культуру, общественные отношения, технологии). Для этого прилагаются усилия по корректировке мировоззрения и системы ценностей определенной группы индивидов – целевой аудитории проекта (а также участников проектной команды и партнеров проекта). Данные психологические и интеллектуальные установки, воплощаясь в форму профессиональных и/или общественных практик, меняют людей и окружающую их социальную реальность.*

В основе любого проекта всегда лежит идея. Ее генерируют и воплощают в жизнь люди. Среди персоналий, связанных с проектом, мы можем выделить несколько категорий участников.

**ВО-ПЕРВЫХ, ЭТО ФИЗИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА, НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАННЫЕ СПРОЕКТОМ. К ИХ ЧИСЛУ МОЖНО ОТНЕСТИ:**



**стейкхолдеров** – собственников (держателей, распорядителей) жизненно важных для проекта ресурсов (материальных, кадровых, административных, информационных) и средств;

*Стейкхолдеры могут быть как юридическими, так и физическими лицами и выступать в роли контрагентов (предоставлять ресурсы и средства в режиме коммерческой сделки (хозяйственного договора), грантодателей (доноров) – предоставлять ресурсы и средства под конкретную цель, на невозвратной основе, под итоговый отчет, спонсорами (представлять ресурсы и средства за встречную поддержку, как правило, за информационную и имиджевую поддержку), благотворителями (меценатами) – предоставлять ресурсы и средства на безвозмездной и неподотчетной основе.*



**инициаторов (заказчиков)** проекта, формирующих запрос на определенные изменения (о них мы уже говорили выше);



*Отметить*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Подумать*



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Дополнительно  
посмотреть*



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*для записей, схем, рисунков*





**проектировщиков** (проектную команду), продумывающих и реализующих проект;



**представителей целевых аудиторий проекта** (местных сообществ), которые выступают основными потребителями продукта и общественно значимых результатов проекта, и, в зависимости от его специфики, выступать в качестве объекта проектной активности и/или со-творцов проекта.

Инициаторы проекта и проектировщики могут быть одними и теми же людьми. Стейкхолдеры также могут выступать в роли инициаторов (заказчиков) проекта.

Круг лиц, непосредственно связанных с реализацией проекта может быть только реальным (не потенциальным и не предположительным), фактическое отсутствие хотя бы одной из этих позиций означает фактическое отсутствие проекта

**ВО-ВТОРЫХ, ЭТО ЛЮДИ И СТРУКТУРЫ, В СОВОКУПНОСТИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНОЕ ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА. СРЕДИ НИХ НЕОБХОДИМО ОТМЕТИТЬ:**



**партнеров проекта** (персоналии и организации), помогающих в подготовке и осуществлении проекта на безвозмездной основе с учетом собственных корпоративных и проектных интересов путем предоставления разнообразных материальных и нематериальных ресурсов (интеллектуальных, финансовых, организационных, информационных, профессиональных компетенций сотрудников, сети социальных и профессиональных контактов, иного) в обмен на поддержку их институций и/или проектов;



**контрагентов** (физические и юридические лица), у которых вы приобретаете определенные необходимые для проекта товары, услуги, работы;



**людей и организации, привносящих дополнительные ресурсы** и средства в проект, в том числе аудитория краудфандинговых сборов;



Отметить



для записей, схем, рисунков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Подумать . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**экспертов**, обладающих знаниями в области проектных технологий, в той сфере культуры, в рамках которой реализуется проект, и в тех областях общественной жизни, где концентрируются проблемы, требующие решения с применением проектно-ориентированного подхода (помогают оценить качественные параметры проекта на всех этапах жизненного цикла, а также достигнутый с его помощью эффект);



**коммуникаторы** (журналисты, популярные блоггеры и колумнисты, лидеры общественного мнения), могущие популяризировать продукт проекта и транслировать его социальный эффект;



**коллеги по организации**, которые могут выступать как в качестве партнеров проекта, так и участвовать в параллельных проекту процессах текущей деятельности или иных проектах (для выстраивания с ними оптимальных отношений в интересах проекта, необходимо понимать как ваш проект соотносится в рутинными рабочими процессами и интересами организации в целом).

Представители социального окружения проекта - партнеры, контрагенты, субъекты дополнительного ресурсного и финансового обеспечения, эксперты и коммуникаторы могут быть как «реальными», с которыми у вас уже налажен контакт и выстроены определенные отношения, так и потенциальными (желаемыми), т.е. пока не вовлеченными в проект, но находящимися в поле вашего зрения и горизонте планирования проекта.

Центральную роль в осуществлении проекта, конечно, играют проектировщики (проектные команды). В идеале, это люди, сочетающие в себе несколько важных качеств. Они должны быть вовлечены в позитивную общественную активность. Обладать теоретическими и практическими знаниями в области управления проектами и в той сфере, где реализуются улучшения.

Проектировщики могут быть связаны с разными организационными структурами и работать индивидуально или временными творческими коллективами. Проект может быть реализован силами отдельных специалистов (штатные сотрудники организации или приглашенные (внешние) эксперты) и проектных команд (только из штатных сотрудников, только из внешних экспертов, «сборные» команды (из разных культурных и иных институций или штатные сотрудники и внешние эксперты)).



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Благодаря чему происходят изменения?

*Проекты реализуют люди, вовлеченные в позитивную общественную активность, обладающие теоретическими и практическими знаниями в области управления проектами и в той сфере, где реализуются улучшения. Проектировщики могут быть представлены отдельными специалистами (штатные сотрудники организации или приглашенные (внешние) эксперты) и проектными командами (только из штатных сотрудников, только из внешних экспертов, «сборные команды» (из разных культурных и иных институций или штатные сотрудники и внешние эксперты)).*

## Суть и значение проектно-ориентированного подхода

Изменения происходят благодаря грамотному применению принципов и методов проектно-ориентированного подхода. Он помогает организовать знания (социальные, профессиональные, прикладные (менеджмент, маркетинг, ИКТ)) и практики, выражающие гражданскую позицию и подход к решению профессиональных задач.

**В ОБЩЕМ ВИДЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОХОД ПРЕДПОЛАГАЕТ НЕИЗМЕННОЕ СОЧЕТАНИЕ НЕСКОЛЬКИХ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТОВ:**



индивидуального или коллективного субъекта, планирующего осуществить те или иные действия;

некой реальности, которая должна стать объектом изменений;

используемых теоретических и практических подходов к планированию и осуществлению данной трансформации («проектное управление» или «управление проектами» или «Project Management»).

В результате меняются либо представления людей о смысле и целях их деятельности, либо конкретные направления и формы их работы, либо и то и другое в комплексе, а следовательно, и значимые для общества (сообщества) результаты их труда.



Отметить



для записей, схем, рисунков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Подумать . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Что такое управление проектами?

В этом контексте под **управлением проектами** следует понимать науку и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

*Это теоретическое и практическое направление деятельности является одним из основных разделов знаний общего менеджмента (General management) - науки и искусства управления функциями и ресурсами любой организованной системы, обеспечивающих сохранение и развитие определенной структуры, а также поддержание необходимого режима деятельности.*

## В РАМКАХ НОРМАЛЬНЫХ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С ЗАКАЗЧИКОМ



В самом общем виде, управляя проектом, мы имеем дело с четырьмя взаимосвязанными параметрами: стоимостью, сроками реализации, объемом ресурсов и качеством. Изменение одного из них неизбежно влияет на три оставшихся. Например, если мы хотим выполнить проект быстрее, мы должны либо пойти на снижение качества продукта и его социального (профессионального) эффекта, либо пойти на увеличение затрат и/или объема привлекаемых ресурсов при сохранении прежних требований к результату. Аналогичным образом, уменьшая затраты, мы должны смириться со снижением качества или быть готовыми к увеличению сроков осуществления проекта.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ОСНОВАНО НА ДВУХ ЗАКОНАХ:

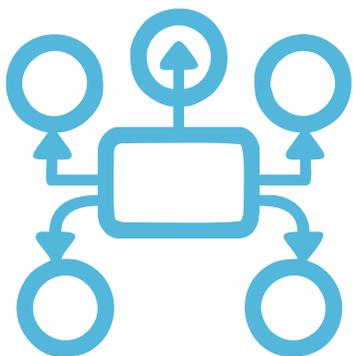
- первый закон: все решения направлены на достижение целей проекта.
- второй закон: управлять можно только оставшейся частью проекта.

Как полагают эксперты, использование современной методологии и инструментов проектно-ориентированного подхода позволяет обычно сэкономить порядка 20-30 % времени и около 15-20 % средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- *ответственность за возникающие изменения;*
- *неопределенность полномочий;*
- *постоянно изменяющийся круг задач;*
- *ответственность за пакет межфункциональных задач;*
- *работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла;*
- *преобладание нестандартной (инновационной) деятельности;*
- *основная задача – разрешение конфликтов;*
- *успех определяется достижением установленных конечных целей;*
- *неопределенность внутренне присуща деятельности.*

## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РАЗБИТЫ НА ПЯТЬ ГРУПП:



**1. процесс инициирования** – выбор проекта и осознание необходимости вовлечения ресурсов для его выполнения;

**2. процесс планирования** – определение целей, задач, ресурсов, рисков и критериев успеха проекта, разработка планов и бюджета;

**3. процесс исполнения** – координация всех ресурсов для выполнения плана проекта;

**4. процесс контроля** – план-фактный анализ достижения поставленных целей и корректировка планов и действий при необходимости;

**5. процесс завершения** – формализация приемки результатов проекта и приведение его к соответствующему концу.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



<b>ПРИНЦИП КОМПЛЕКСНОСТИ</b>	<i>В ходе управления проектами учитываются все факторы, влияющие на их выполнение.</i>
<b>ПРИНЦИП УПРАВЛЯЕМОСТИ</b>	<i>Руководители проектов успешно контролируют ход работ, не допуская организационных сбоев и хаоса.</i>
<b>ПРИНЦИП УСТОЙЧИВОСТИ</b>	<i>Влияние негативных факторов не приводит к ухудшению качества, срыву сроков и (или) прекращению проекта</i>
<b>ПРИНЦИП КОММУНИКАТИВНОСТИ</b>	<i>В ходе управления обеспечивается беспрепятственный обмен информацией между участниками проекта.</i>
<b>ПРИНЦИП ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ</b>	<i>Цели и сроки, установленные для участников проектов, конкретны, измеримы, достижимы и реалистичны</i>
<b>ПРИНЦИП ЭТАПНОСТИ</b>	<i>Выполнение проекта ведётся последовательно, по графику, без срывов и резких переходов к другим работам.</i>
<b>ПРИНЦИП КОРРЕКТНОСТИ МЕТОДОЛОГИИ</b>	<i>Используются специальные методы управления проектами, которые уместны и корректно применены.</i>
<b>ПРИНЦИП ПРИОРИТЕТА ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	<i>Все проектные мероприятия выполняются согласно заранее разработанному плану действий.</i>
<b>ПРИНЦИП ОГРАНИЧЕННОСТИ РЕСУРСОВ</b>	<i>При управлении проектами не возникает нехватки временных и материальных ресурсов..</i>
<b>ПРИНЦИП ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМОСТИ РЕСУРСОВ</b>	<i>В ходе управления обеспечивается перераспределение ресурсов с целью изменения длительности проекта.</i>



Отметить



для записей, схем, рисунков

Blank lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Blank lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Blank lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.



Исследователи и практики в области менеджмента полагают, что только 20 % рисков проектного управления можно охарактеризовать как технические, остальные 80 % связаны с неправильной организацией процессов.

## ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ



*несоблюдение сроков – задержки в исполнении работ, штрафы по контрактам;*

*недостаточная финансовая дисциплина – фактические затраты превышают запланированный бюджет;*

*низкое качество управления – излишняя вовлеченность менеджеров высшего звена в детали исполнения проекта;*

*низкое качество управления ресурсами – слишком частые переключения с одного вида работ на другие (multi-tasking), дублирование усилий, избыточный уровень психологических нагрузок, недостаточная мотивация и неблагоприятный психологический климат в организации;*

*утрата интеллектуального капитала и знаний;*

*отсутствие надлежащей подготовки людей;*

В современных организациях управление проектами (ориентация на новое, работа в ситуации неопределенности и ресурсных ограничений, временные творческие коллективы) сочетается и сближается с такими формами менеджмента как инновационная деятельность (создание и внедрение новшеств), реинжиниринг (адаптация организации к меняющимся условиям внешней среды), процессный подход (совершенствование внутренних процессов организации).



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

# Что необходимо для успешной проекта?

*Изменения происходят благодаря грамотному применению принципов и методов проектно-ориентированного подхода. Он помогает организовать знания (социальные, профессиональные, прикладные (менеджмент, маркетинг, ИКТ)) и практики, выражающие гражданскую позицию и подход к решению профессиональных задач. В результате меняются либо представления людей о смысле и целях их деятельности, либо конкретные направления и формы их работы, либо и то и другое в комплексе, а следовательно, и значимые для общества (сообщества) результаты их труда.*

## Место проектов в деятельности организации

Значительное число проектов связано с деятельностью организаций. Они могут выступать в качестве инициаторов (заказчиков, благополучателей) и исполнителей проектов.

Проекты могут осуществляться внутри их корпоративных структур, а могут быть ориентированны во вне. При этом организация может использовать только собственные ресурсы и/или вступать в кооперацию с другими институциями.

Сегодня сложно представить организацию, которая совсем не реализует проекты. Однако их место в системе корпоративных процессов, количество, качество и устойчивость могут быть различными.

Часть организаций используют проектные технологии ситуативно, делая ставку на так называемую «основную деятельность» (процессный подход), часть – сочетают планомерную формализацию и технологизацию рутинных процессов с проектами, часть – осуществляют свою деятельность только на основе проектов.

*Исходя из особенностей использования проектных технологий, организации могут быть проектно-ориентированными, когда такой подход составляет основу их деятельности, и непроектно-ориентированными, когда этот подход играет в ее деятельности достаточно значимую роль, но наряду с иными ключевыми подходами и методами осуществления внутренних и внешних процессов (проект – инструмент внутреннего развития).*



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## Место проектов в деятельности организации

ПРОЕКТЫ, КАК ПРАВИЛО, ВЫПОЛНЯЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ НЕСКОЛЬКО ВАЖНЫХ ФУНКЦИЙ:



превращаются в один из каналов личного и профессионального роста сотрудников;

оказываются способом привлечения в организацию дополнительных ресурсов;

дают возможность продемонстрировать активность, общественную значимость и эффективность работы организации;

могут выступить в качестве инструментов для переосмысления природы, структуры и социальных функций организации и модернизации ее деятельности.

Однако эффективность единичного проекта всегда в значительной степени определяется внутренней (корпоративной) средой организации

## Зависимость качества и результативности проектов от состояния внутренней среды организации

Внутренняя среда – это ресурсы, имеющиеся у организации (человеческие, материальные, символические), и видение проблем и перспектив ее развития администрацией (учредителем) и сотрудниками. В зависимости от содержания данного видения люди придают этим ресурсам определенную структуру и определяют горизонт и принципы функционирования организации.

*Любую организацию можно дополнительно проанализировать по нескольким направлениям:*



*представить ее как систему с набором ресурсов (кадры, инфраструктура, организационно-штатная структура и т.д.);*

*рассмотреть ее как определенный инструмент реализации функций, определенных обществом и профессиональными стандартами;*

*охарактеризовать как коммуникатора (связующее звено) между системой ценностно-мировоззренческих смыслов и ориентиров (ресурсов) социума, с одной стороны, и потребностями и практиками целевой аудитории и держателями ресурсов, с другой.*



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

В некоторых случаях такое видение оказывается недостаточно рациональным, несистемным, лишенным долгосрочного горизонта планирования и замкнутым исключительно на проблемы самой организации.

Тогда мы имеем дело со слабо осмысленной в содержательном и организационном аспектах основной деятельностью, итоги которой реально (если убрать многие «лукавые» статистические показатели) мало востребуются публикой, и случайными проектами, порожденными либо запросами учредителей, либо «внезапно» объявленным грантовым конкурсом.

Часть этих проектов навсегда остаются на бумаге, часть «плюсуется» к плановой работе, создавая дополнительную нагрузку на коллектив и не принося ощутимых долгосрочных результатов для аудитории и самой организации. Подобная ситуация не может быть оптимальной.

Одним из путей решения этой проблемы может стать последовательное переформатирование деятельности организации на основе проектно-ориентированного подхода.

Такой подход можно определить как целенаправленное, последовательное и результативное (эффективное) осуществление организацией единичных проектов или их серии (программ / портфелей) для реализации миссии, целей и задач учреждения, предприятия и/или компании. Благодаря этому в организации происходят определенные (зачастую системные и масштабные) изменения, затрагивающие содержание работы, принципы менеджмента, организационно-штатную структуру и другие важные составляющие ее деятельности.

По-настоящему успешное использование проектно-ориентированного подхода возможно только в том случае, если у организации есть четкое осознание смысла своего существования.

В идеале, такое понимание путей развития представляет собой иерархию целей и способов их достижения, где каждый расположенный ниже уровень определяется вышестоящим и обеспечивает его реализацию:





*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Подумать . . . . .*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Тем самым, отдельный проект становится своего рода «кирпичиком» в «здании» проектно-ориентированного подхода в деятельности организации, осмысленным шагом на пути к намеченным целям.

*Организационно работа по написанию концепции может быть осуществлена путем создания соответствующих рабочих групп, состоящих из сотрудников организации, представителей учредителя, а также внешних экспертов (модераторов) – специалистов в области проектных технологий и квалифицированной организации публичных обсуждений, в формате тренингов, проектных сессий, «круглых столов», «мозговых штурмов» и мастер-классов, четко ориентированных на выработку итогового документа (текста концепции).*

Он представляет собой систему продуманных взаимоувязанных действий, 1) направленных на развитие организации посредством решения социально значимых проблем и 2) объединяющих в единое целое проблемы, цели, механизмы и ресурсы совершенствования деятельности организации.

## Создание проектно-ориентированной внутренней среды организации

Он представляет собой систему продуманных взаимоувязанных действий, 1) направленных на развитие организации посредством решения социально значимых проблем и 2) объединяющих в единое целое проблемы, цели, механизмы и ресурсы совершенствования деятельности организации.



1. НЕОБХОДИМО ПОЧУВСТВОВАТЬ И ОСОЗНАВАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ ПЕРЕМЕН В ОРГАНИЗАЦИИ, СВЯЗАННЫХ С ПРОБЛЕМАМИ И НОВАЦИЯМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ И СОЦИАЛЬНОМ КОНТЕКСТАХ, РАБОТОЙ НАД СОБСТВЕННЫМИ ОШИБКАМИ.
2. ИМЕТЬ ПОТРЕБНОСТЬ И ЖЕЛАНИЕ МЕНЯТЬСЯ САМОМУ И МЕНЯТЬ МИР ВОКРУГ СЕБЯ.
3. РЕАЛЬНО И КРИТИЧЕСКИ ОЦЕНИВАТЬ ВНУТРЕНнюю И ВНЕШнюю СРЕДУ ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ИЗЛИШНЕЙ ДРАМАТИЗАЦИИ, ЭКЗАЛЬТАЦИИ, «ЛАКИРОВКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».
4. ВИДЕТЬ И ПОНИМАТЬ ОРИЕНТИРЫ / ТРЕНДЫ КОРПОРАТИВНОГО И ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.



5. СФОРМИРОВАТЬ ЧЕТКОЕ ПОНИМАНИЕ ПРИРОДЫ И СОЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

6. ЧЕТКО РАЗДЕЛИТЬ ТЕКУЩУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

7. ГЕНЕРИРОВАТЬ ПРОЕКТЫ НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ ДВУХ ТРЕНДОВ: ОЦЕНКИ РЕСУРСОВ, ПРОБЛЕМ И ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, И ЗАПРОСОВ ТОГО СООБЩЕСТВА, В КОТОРОЕ, ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, ИНТЕГРИРОВАНА КОРПОРАТИВНАЯ СТРУКТУРА, С ДРУГОЙ.

8. ВЗАИМОДЕЙСТВУЯ С КОЛЛЕГАМИ, ПАРТНЕРАМИ, ЭКСПЕРТАМИ, БЫТЬ ГОТОВЫМ МНОГО И УПОРНО РАБОТАТЬ САМОМУ.

9. ПОСТОЯННО ДЕЛАТЬ ПУСТЬ МАЛЕНЬКИЕ, НО КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ ПО ИЗМЕНЕНИЮ СИТУАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЗА ЕЕ ПРЕДЕЛАМИ К ЛУЧШЕМУ.

Не менее важно создавать и поддерживать в организации благоприятную среду для осуществления проектно-ориентированного подхода. В качестве ее ключевых компонентов можно выделить:



**1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АСПЕКТ** (НАЛИЧИЕ У ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗКИ КОНЦЕПЦИЯ – СТРАТЕГИЯ – ПРОГРАММЫ – КОНКРЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ) – ЧТО И ЗАЧЕМ ДЕЛАЕМ?

**2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ** (наличие в учреждении выстроенной системы проектной деятельности и фандрайзинга, предполагающей создание структурных подразделений, в задачу которых входит мониторинг потенциальных доноров, спонсоров и благотворителей и создание каналов привлечения дополнительного финансирования) – какими силами делаем?

**3. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ АСПЕКТ** (постоянное повышение квалификации сотрудников как в общепрофессиональных вопросах, так и в области управления проектами, обращение к лучшему опыту коллег) – как планируем и реализуем?

**4. МОТИВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ** (стимулирование сотрудников) – для чего участвовать в подготовке и реализации проектов?

**5. АСПЕКТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** (наличие конкурсных и грантовых программ на муниципальном, региональном и федеральном уровнях и наша информированность о них) – куда встраиваемся?



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Подумать* . . . . .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Дополнительно  
посмотреть* . . . . .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Жизненный цикл проекта: этапы, инструменты, примеры

## Основные этапы реализации проекта

### 1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

В ОБЩЕМ ВИДЕ РЕШЕНИЕ ВОЗМОЖНО ПРИНЯТЬ ДВУМЯ СПОСОБАМИ.

1. Получение заказа проектировщиком и/или командой. Происходит по внешней для команды инициативе, может быть организовано как коммерческая сделка/грант/освоение спонсорской помощи/выполнение поручения внутри организации. Конкретный проект может сочетать в себе эти организационные формы.
2. Инициирование проекта проектировщиком и/или командой с активным поиском ресурсов и средств.

#### ОШИБКИ:



в первом варианте на данном этапе жизненного цикла возможны ошибки в формальном соблюдении существующих норм и правил заключения сделок и оформления документов. Нам известен случай, когда конкурсная комиссия одного региона России не допустила к участию в конкурсе на право заключения крупного контракта в сфере музейного дела весьма сильную проектную команду, действовавшую через общество с ограниченной ответственностью. Причиной этого стало подписание проектной документации лицом, не имевшим на то полномочий по уставу ООО и не подтвердившим такие полномочия соответствующей доверенностью. Во втором варианте встречаются следующие ошибки: неадекватность проблемы (выбирается проблемная ситуация проекта, которая не существует в реальности, либо не может быть изменена предполагаемым проектом), неверное понимание причин и характеристик проблемной ситуации.

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



Что делать: внимательно прорабатывать нормативные и организационные вопросы проектных сделок, внимательно работать с документами, уточнять всю непонятную информацию, перестраховываться в документальном обеспечении (в необходимые пакеты документов лучше поместить лишний документ, чем не положить нужный); адекватно определять проблему, которую предполагается решить иницируемым проектом, точно расставить акценты в определении неудовлетворительных характеристик данной проблемной ситуации и причин её возникновения, не путать причины проблемы с её симптомами.



Отметить

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



для записей, схем, рисунков



Подумать . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



В 2002 – 2004 гг. Томский областной краеведческий музей пытался реализовать крупный межмузейный проект «Сибирские музеи в мировой культуре», предусматривающий объединение фондовых ресурсов музеев Сибирского макрорегиона для их массовой разноформатной публикации. Проект не вышел из нулевой стадии ЖЦ и не был реализован.

### ОШИБКА:



Главной проблемой в рамках проекта был определён недостаточный масштаб публичного представления фондовых ресурсов в каждом региональном музее Сибири и связанный с ним низкий уровень инвестиций в публичные функции региональных музеев, повысить который предполагалось за счёт ресурсной (фонды) и организационно-административной консолидации (межмузейная координация политики внебюджетных средств под публичное представление консолидированных фондов). При этом было проигнорировано состояние общественных потребностей в этом публичном представлении, в том числе существующих в платежеспособной форме (спрос). ТОКМ провёл большую переговорную работу с музеями Сибири и их учредителями, заручился интересом и одобрением с их стороны, подготовил механизмы и документы по межмузейной консолидации (в форме некоммерческого партнёрства, учреждённого музеями и иными профильными структурами), но сформировать практический проектный механизм не сумел.

### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



Недостаток эффекта масштаба в политике публичного представления музейных ресурсов в региональных музеях был замечен верно, но его проблематизация была сделана ошибочно. Консолидировать музеи следовало не вокруг общих издательских планов и поисков средств на их реализацию, а вокруг комплексного исследования состояния коммуникаций сибирских музеев, причём в маркетинговом горизонте. Такое исследование могло бы сформировать адекватное представление о рынках музейной продукции в ближайшем будущем, а его совместная реализация позволила бы к наступлению этого будущего достигнуть необходимой организационной сплочённости и запустить на повышении спроса любые публичные совместные проекты.

### ОЦЕНКА:



Налицо типичная телега впереди лошади. Инициаторы проекта стали создавать оргструктуру, не выстроив бизнес-план, реализацию которого эта структура была призвана обеспечивать. В итоге они не смогли довести проект даже до стадии конкретного планирования мероприятий, поскольку эти мероприятия оказались никому не нужны – существующий спрос на музейные публикации мог быть удовлетворён без консолидации и даже без значительного увеличения вложений ресурсов и средств в публикаторскую деятельность. Команда проекта ставила несуществующую проблему.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section, consisting of 18 horizontal lines.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area for the 'Подумать' section, consisting of 18 horizontal lines.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section, consisting of 18 horizontal lines.

## 2. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА

- **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ (ПРОБЛЕМЫ СООБЩЕСТВА – ПРОБЛЕМЫ УЧРЕЖДЕНИЯ): ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ, ОБОСНОВАНИЕ ЕЕ АКТУАЛЬНОСТИ, ОСМЫСЛЕНИЕ ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ**

**Проблема** – это неудовлетворенность текущим положением дел, осознание разрыва между желаемой и фактической реальностью.

**Существуют 3 возможных уровня проблематизации:** индивид (сотрудник / специалист / проектировщик) – организация / проектная команда – местные сообщества (общество) (заказчик, источник ресурсов). Приоритет – сообщества. Участник проектной команды / команда / организация – в конечном итоге, инструменты общественного развития (одновременно 1 и 2 субъекты могут решать свои непротиворечащие задачи, достигая социально приемлемой цели).

### ОШИБКИ:



формулировка несуществующей проблемы, малозначимой проблемы, проблемы, важной только для индивида и/или организации, но не сообщества, не решаемой имеющимися и возможными ресурсами, навязанной стереотипами восприятия / мышления, размытые / нечеткие / неаргументированные формулировки проблемы.

### ЧТО ДЕЛАТЬ:



сохранять здоровый критицизм по отношению к себе, профессиональной среде и социуму, иметь образа желаемого будущего, быть готовым меняться самому и менять пространство вокруг себя, понимать текущую ситуацию на основе обращения к адекватным источникам информации (саморефлексия как гражданина и профессионала), горизонты, тренды, подходы профессиональной среды – личное общение, чтение, анализ имеющихся практик, результаты социологических исследований, новостные ресурсы – региональные, национальные, глобальные (текущая повестка / актуальные проблемы), анализировать социальные и культурные тренды, результаты социологических исследований организации.

**В ЧЕМ ПРОБЛЕМА? ЧЬЯ ОНА? НАСКОЛЬКО ВАЖНА? МОЖЕТ ЛИ БЫТЬ РЕШЕНА (СДЕЛАНЫ ШАГИ К ЕЕ РЕШЕНИЮ)?**



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing.



Подумать

Horizontal lines for writing.



Дополнительно  
посмотреть

Horizontal lines for writing.

РАСПЛЫВЧАТОСТЬЮ И СТЕРЕОТИПНОСТЬЮ ПОНИМАНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЧАСТО СТРАДАЮТ ПРОЕКТЫ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ХАРАКТЕРА.

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Навязанное стереотипами восприятия видение проблемы негативно сказалось на ходе и результатах исследовательского проекта «Культурный капитал как условие и фактор инновационного развития сибирских регионов», реализованного авторами в Национальном исследовательском Томском государственном университете в 2010-2012 гг. В основе проекта лежала проблема колебаний социальной ценности сферы культуры и её результатов. Инициаторам (они же основные исполнители) проекта эти колебания были очевидны на микроуровне регионального сегмента отрасли культуры, поскольку встречались в их практике госменеджеров культуры буквально на каждом шагу. Вместе с тем, расхожие объяснения этих колебаний («недофинансирование», «сопротивление персонала изменениям», «низкая востребованность обществом и государством») не удовлетворяли инициаторов проекта, поскольку отражали симптомы и результаты, но не причины наблюдаемого явления. Это было понятно из практики, но требовало концентрированного анализа причин и механизмов.

Целью проекта стало изучение и моделирование алгоритма капитализации деятельности учреждений культуры (её колебаний) как явления, отражающего её способность генерировать значимые социальные блага. Это изучение потребовало реконструкции контекста деятельности учреждений культуры – социокультурного пространства как набора элементов, делающих такую деятельность возможной.

В рамках достижения цели решались задачи:

- поиска и адаптации теоретических подходов к изучению и моделированию указанного алгоритма (подбиралась и изучалась библиография, историография проблемы, выбирались наиболее адекватные теоретико-методологические конструкты);
- изучения эмпирических данных, накопленных в ходе решения многочисленных, но разрозненных задач в рамках управления отделом культурного наследия областного Департамента по культуре и музеям Томской области;
- определения существенных условий и алгоритмов возникновения эффекта блага в деятельности учреждений культуры.

### ОШИБКА:



Команда проекта состояла из носителей различного опыта: в ней были как представители «академической» науки, так и госменеджеры из региональной отрасли культуры, – руководители из аппарата Департамента по культуре и учреждений. В проектной заявке, поданной на конкурс Федеральной целевой программы «Научно-педагогические кадры высшей школы» было представлено сбалансированное понимание проблемы, предусматривавшее разработку темы культурного капитала как на основе сложившихся в мировой и отечественной науке подходов к его изучению, так и апробацию этих подходов (в проанализированном и адаптированном виде) на материалах полевых исследований состояния дел в отрасли культуры ряда регионов Сибири.

Эта конструкция осталась только на бумаге. Видение путей решения проблемы у представителей университетского сообщества и у отраслевых менеджеров оказалось различным по умолчанию (причём по оглашению соответствующих дискуссий не возникало, в результате чего это различие не было своевременно выявлено и осмыслено).



Отметить



для записей, схем, рисунков

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Подумать . . . . .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Представители университетской науки тяготели к анализу библиографических источников, историографии и сложившейся теории культурного капитала, отраслевые менеджеры – к расширению полевых исследований на другие регионы. В силу того, что проектная команда была изначально вынуждена играть по правилам Минобрнауки РФ и НИ ТГУ, первая позиция молчаливо возобладала. Результатом стал дисбаланс получившегося исследовательского продукта в сторону теоретической гипотезы механизмов капитализации сибирских культурных производств при эмпирической базе, ограниченной, в целом, имеющимся опытом участников проекта. Итогом проекта стала весьма отвлечённая гипотеза алгоритма культурной капитализации, недостаточно «приземлённая», чтобы получить серьёзное внимание у аудитории практиков культурного строительства.

---

**КАК  
СЛЕДОВАЛО  
ДЕЙСТВОВАТЬ:**



Учесть особенности и стиль сложившейся системы НИР в классическом университете уже на стадии подготовки проектной заявки. Следовало (в допускаемых условиями конкурса рамках) как можно жёстче привязать постановку проблемы и планируемый результат её решения к необходимости анализа данных полевых исследований, что впоследствии избавило бы проектную команду от соблазна пойти облегчённым путём преимущественного теоретизирования.

---

**ОЦЕНКА:**



Система культурологических исследований, существовавшая в НИ ТГУ на рубеже 2000-2010 гг., несла на себе значительный отпечаток характерного для советской и постсоветской науки противопоставления «академических» фундаментальных исследований и прикладных исследований в сфере культурных практик, причём с приоритетным выбором первых. Это обстоятельство не было учтено при постановке проблемы и в итоге привело к повороту развития проекта в сторону историографических штудий и построения теоретических гипотез. Актуальная региональная практика осталась, во многом, за их рамками, и исходный замысел некоей саморефлексии этой практики остался неосуществлённым, а результат проекта – бесполезным с точки зрения его возможной востребованности практиками.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## - ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРВИЧНОГО ОПИСАНИЯ, КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА (ИДЕЯ-ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ-РЕЗУЛЬТАТ) С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА И PEST-АНАЛИЗА

**Четко сформулированная проблема** – это одновременно и предварительное понимание (гипотеза) вариантов и способов ее решения.

Речь идет о предварительных (могут измениться, но сейчас это не страшно) ответах на вопросы: **Что делаем? Как делаем? С кем и с чем делаем? Для кого /чего делаем? С какими результатами? Что дальше (после проекта)?** Все это должно быть предварительно осмыслено как единая взаимосвязанная целостность. Из этого описания, как из своеобразного «зародыша» (прото-проекта) будут разворачиваться все последующие смыслы и детали.

**ОШИБКИ:** излишняя концентрация на каком-то одном вопросе, подмена проекта мероприятием / событием / объектом.



**ЧТО ДЕЛАТЬ:** понимать сложносоставную сущность проекта, понимать структуру культурного пространства, составной частью которого всегда является проект, использовать ряд инструментов для обкатки и детализации идеи – общение с непосвященными людьми, общение с коллегами (лучше критически настроенными и представляющими разные структуры и географические локации), общение с потенциальными бенефициарами, фокус-группы, использование инструментов SWOT-анализа и PEST-анализа.

## - ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА, КРИТЕРИЕВ И ПАРАМЕТРОВ ОПИСАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ ПРОЕКТА



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## **ЦЕЛЬ – МОДЕЛИРУЕМЫЙ КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА.**

Соотноится с проблемой, с одной стороны, и образом желаемого будущего, с другой. Она должна конкретизироваться и описываться максимально возможными релевантными показателями – количественными (измеримыми) и качественными (совпадающими со всеми возможными предъявляемыми требованиями). Эти показатели должны отражать принятые критерии достижимости цели. При формулировке цели важно различать и соотносить следующие понятия:



**ПРОДУКТ** – реальное материальное/нематериальное воплощение итогов деятельности по проекту (выставка, издание, публикация технологическая разработка, мероприятие);



**РЕЗУЛЬТАТ** – соответствие получившегося продукта решению проблемы, заявленному в проекте;



**СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ** – полезные изменения, возникающие в результате проекта в заявленной целевой аудитории.

Оценке по количественным критериям и соответствующим показателям однозначно поддаётся только продукт, который можно измерить по критериям тиражей, посещаемости, охвата аудиторий, каталогизированных предметов и т.д. Оценка результатов и социальных эффектов более сложна и может осуществляться только комплексным применением количественных и качественных критериев, часто с приоритетом последних. Эта оценка осложняется отложенным характером проявления данных явлений (например, оздоровление социальной обстановки в поселении, возникшее в результате проекта по обновлению местного музея, может проявиться через несколько лет после завершения проекта) и необходимостью применять сложные и затратные технологии оценки (социологические и статистические исследования, аналитические инструменты)

### **ОШИБКИ:**



несоответствие цели заявляемой проблеме; расплывчатость понимания и формулировки цели (в одних случаях, цель понимается слишком широко, что вызывает затруднения её декомпозиции на задачи, в других – слишком узко, что сводит её только к части возможных задач); нереалистичность цели – отсутствие связи целеполагания с имеющимися ресурсными, финансовыми и временными возможностями.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for writing.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Horizontal lines for writing.

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



прорабатывать понимание и формулировку цели: а) во всех деталях с учётом всех факторов, влияющих на них, б) с прицелом на получение окончательного их варианта на первом этапе жизненного цикла проекта, понимая, что по ходу его выполнения корректировки целеполагания крайне ограничены, если вообще возможны; декомпозировать цель в задачи, понятные исполнителям и пригодные для решений.

### - ОПИСАНИЕ КОНЕЧНОГО ПРОДУКТА ПРОЕКТА (МЕРОПРИЯТИЯ ИЛИ ОБЪЕКТА, РЕАЛИЗОВАННОГО ИЛИ СОЗДАННОГО В ХОДЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА)

Непосредственным итогом осуществления проекта выступает продукт. Продукт – некий о вещественный (материализованный) результат вашего проекта, целенаправленно и планомерно создаваемый в ходе его реализации (издание, мероприятие / событие, ресурс), но не исчерпывающий его как в событийном и темпоральном ключе (продукт появляется в конце этапа «реализация проекта», однако есть еще и этап завершения проекта), так и с точки зрения последствий для команды проекта, его целевой аудитории и социального контекста. Продукт должен быть соразмерен цели проекта. Продукт формируется на стыке: а) запросов аудитории (реальной и потенциальной) – социология + собственные и иные маркетинговые исследования, б) трендов развития сферы и социума в целом, в) ресурсов, деятельностного опыта и концепции организации. Желательно, насколько это возможно на данном этапе, структурировать и описывать продукт (структуру, содержание, внешние параметры) максимально конкретно. В процессе разработки и реализации проекта понимание продукта может (должно) меняться – это абсолютно нормально.

#### ОШИБКИ:



отождествление продукта и результата проекта, неизменность (статичность) понимания продукта, непонимание кому и зачем нужен продукт кроме вас и вашей организации.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



понимать продукт как инструмент (способ, канал, механизм) для достижения цели, помнить о социальной ориентированности проекта в сфере культуры, не упускать из зоны видимости конечную цель проекта.



## - АНАЛИЗ АНАЛОГИЧНЫХ (В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ СТЕПЕНИ) БЛИЗКИХ ПРОЕКТНЫХ ПРАКТИК

Профессиональное сообщество накопило большое количество способов решения самых разных проблем. Возможно, и вашей. Здесь важно быть достаточно оригинальным (если речь идет о гранте), но в тоже время открытым для иных практик и ошибок, чтобы не изобретать проектный велосипед там, где в этом нет необходимости, и оптимизировать дальнейшую работу по проекту.

### ОШИБКИ:



неосведомленность, нежелание постоянно учиться и развиваться, неспособность выйти за границы узкой профессиональной / мировоззренческой сферы и увидеть / востребовать иной опыт.

### ЧТО ДЕЛАТЬ:



а) всегда, независимо от конкретного проекта учиться, следить за тенденциями – конференции / семинары, знакомство с коллегами, профессиональной литературой, быть активно включенным в информационный и социальный контексты, формировать базу интересных специалистов / проектов / ресурсов б) в рамках проекта – добротная проработка историографии (во многом определяется первой стратегией) – желательно привлечь всех членов проектной команды + профессионального библиотекаря-библиографа, изучать сайты и страницы близких проектов в социальных сетях + дневники проектов, читать аналитику и экспертные оценки по проектам.

## - ПОНИМАНИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ ПРОЕКТА С УЧЕТОМ МНОГООБРАЗИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ ИЛИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Проект невозможно реализовать без ресурсов. Ресурсы – «кровь» проекта – это все, что необходимо для его осуществления и достижения конечной цели. Ресурсы могут быть материальными (деньги, оборудование, инфраструктура, иное) и нематериальными (время, компетенции, символический и социальный капитал отдельных участников проекта, команды, организации в целом). Также ресурсы могут а) принадлежать (находиться в распоряжении) проектной команды и организации, б) могут находиться во внешней по отношению к ним среде. В ходе осуществления проекта ресурсная среда постоянно меняется. Также корректируется понимание сути проекта и способов его реализации. По мере осуществления проекта необходимость в тех или иных ресурсах может как отпасть, так и появиться. Ровно как и доступ к ресурсам может как открываться, так и закрываться. Ресурсная поддержка из вне – косвенное свидетельство актуальности и востребованности вашего проекта.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area with horizontal lines.



*Подумать* . . . . .

Lined writing area with horizontal lines.



*Дополнительно  
посмотреть* . . . . .

Lined writing area with horizontal lines.

## ОШИБКИ:



сведение всей совокупности ресурсов к материальным, а материальных – к денежным, недооценка нематериальных ресурсов, зацикленность команды проекта / организации только на своих ресурсах, которыми обладают в настоящий момент (не видят, что есть во вне и что можно получить, приложив дополнительные усилия), непонимание несводимости разных уровней ресурсов друг к другу (у команды могут быть одни ресурсы, а у каждого члена команды – дополнительно свои ресурсные возможности), (нежелание / неумение привлекать дополнительные ресурсы.

## ЧТО ДЕЛАТЬ:



трезво оценивать всю совокупность имеющихся ресурсов к началу проекта, представлять себе, а также постоянно расширять круг контактов и партнеров, в т.ч. и с помощью рассказов о себе и своем проекте, учитывать многоуровневость и взаимную дополняемость ресурсов.

## - ГЕНЕРИРОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ СПОСОБОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ВЫБОР НАИБОЛЕЕ ОПТИМАЛЬНОГО

Как правило, достижение цели проекта возможно несколькими способами. Их необходимо определить и проранжировать. В качестве инструмента анализа можно использовать проектный треугольник. Здесь также пригодятся результаты анализа иных проектных практик как на уровне целых алгоритмов, так и на уровне отдельных шагов / способов, которые вы сами свяжете в целостный набор действий. В дальнейшем, по мере реализации проекта, те или иные варианты, не принятые в работу на первоначальном этапе, могут оказаться альтернативными способами осуществления проекта или его отдельных этапов.

## ОШИБКИ:



непонимание многовариантности социальной реальности и своих возможных действий, жесткая ориентация на единственный вариант.

## ЧТО ДЕЛАТЬ:



более объемно представлять себе результат проекта, способы его достижения, ресурсную и коммуникационную среду, социальный контекст.



**- ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА (СОВОКУПНОСТЬ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ С ОПРЕДЕЛЕНИЕМ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ И СПОСОБОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ) И СМЕТЫ ПРОЕКТА (РОСПИСЬ ПО ВИДАМ РАБОТ И СТАТЬЯМ РАСХОДОВ)**

Бюджет представляет собой финансовое (денежное) измерение проекта и является описанием совокупности доходов и расходов по проекту. Бюджет отражает: а) объем средств, необходимых для реализации проекта (в целом и в разбивке по задачам), б) источники, из которых будут получены эти средства с указанием размеров финансирования по каждому из каналов, в) расходы по проекту с указанием статей и объема средств. Типовой бюджет проекта может быть представлен следующим образом:

РАСЧЁТ				ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ		
НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ РАСХОДОВ	ЦЕНА ЗА ЕДИНИЦУ	КОЛ-ВО	СУММА	ЗАПРАШИВАЕМЫЕ СРЕДСТВА	СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА	СРЕДСТВА ИЗ ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ
Вознаграждение сотрудникам и привлекаемым специалистам						
Вознаграждение сторонним организациям за работы / услуги						
Расходы на поездки						
Оборудование и сопутствующие расходы (доставка, сборка, настройка и т.д.)						
Организационная поддержка						
Информационная поддержка						
Административно-хозяйственные расходы						

Это распределение статей может различаться в конкретных ситуациях финансирования проектов по условиям, выставляемым источником этого финансирования. Например, в определённых грантовых и программно-целевых конкурсах могут быть запрещены определённые направления расходов и соответствующие им статьи бюджета. В ряде случаев (выполнение проекта в формате коммерческой сделки (хоздоговора), спонсорского договора, освоения собственных средств или средств благотворителя) проектная команда может свободно распределять общую сумму бюджета, руководствуясь только логикой реализации



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

проекта. В других случаях (например, освоение грантовых или программно-целевых бюджетных средств) приходится следовать логике утвержденного бюджета и его статей, при этом маневр средствами между статьями может быть запрещен или ограничен определёнными правилами и процедурами. Бюджет проекта может быть предварительным (на стадии подготовки проекта), текущим (в период его реализации) и итоговым (для формального (требуемого) и реального анализа результатов проекта). Эти варианты бюджета выполняют в рамках проекта разные функции и могут отличаться (иногда существенно) по своим параметрам (количеством и наименованием статей, указанных в них суммами). Предварительный бюджет служит для понимания реализуемости проекта и способах достижения желаемых результатов и содержит предварительные цифры, может служить основанием для принятия решения о целесообразности осуществления проекта, о поддержке проекта спонсорами и партнерами проекта. Текущий бюджет отражает поступление и расходование средств по ходу осуществления проекта, может подвергаться частым корректировкам и служит инструментом контроля за реализацией проекта (при сопоставлении текущего бюджета с целью, задачами проекта и предварительным бюджетом для выявления дельты). В ряде случаев, складывающаяся дельта может быть обращена в увеличение дохода проектной команды, в других случаях такая экономия может быть запрещена правилами финансирования проекта и требуется полное освоение средств в соответствии с утверждёнными статьями бюджета. Во всех случаях важно избегать возникновения отрицательной дельты, которая указывает на перерасход общего бюджета проекта. Итоговый бюджет отражает конечную картину распределения средств проекта и, при сопоставлении с предварительным бюджетом, позволяет говорить о финансовой эффективности проекта.

#### ОШИБКИ:



связанные с бюджетом, можно разделить на содержательные и формальные. К формальным можно отнести некорректное указание масштаба сумм (например, требуется указать сумму в рублях, а вы делаете это в тысячах рублей или наоборот); арифметические ошибки, когда итоговые цифры в строках и столбцах не соответствуют реальной сумме промежуточных чисел. Содержательными ошибками бюджета являются: завышение размеров гонораров, стоимости товаров, услуг, работ по сравнению со среднерыночными расценками на вашей территории; появление в бюджете расходов, не представленных в описании проекта или, наоборот, отсутствие расходов (без обоснования), направленных на решение продекларированных целей и задач проекта; наличие расходов, не предусмотренных (запрещенных) к финансированию структурой, выделяющей средства; неучёт скрытых расходов, таких, как налоги, пошлины, обязательные платежи в различные фонды; отсутствие пояснений к запрашиваемым или предполагаемым к расходованию суммам.



#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



быть внимательным, составлять смету с бухгалтером и профильными специалистами (например, ИТ); предварительно произвести мониторинг стоимости предполагаемых к закупке товаров, услуг, работ (при наличии времени, запросить у потенциальных контрагентов коммерческие предложения); в случае участия в грантовых конкурсах внимательно изучать конкурсную документацию и требования к оформлению заявки; не пренебрегать возможностью дать комментарии к обозначаемым статьям расходов (особенно, в случае сознательного превышения среднерыночных цен). При формировании бюджета целесообразно видеть (искать) дополнительные источники финансирования (ресурсов), выстраивать с их представителями положительную коммуникацию, направленную на привлечение средств в проект. Если стоит задача показать только собственные и привлекаемые средства по проекту, то в уже имеющихся у проектной команды финансовых ресурсах можно показать долю з/п проектантов по основному месту работы (пропорционально доле рабочего времени, которое будет посвящено работе по проекту); товары, услуги, работы, приобретаемые в рамках других проектов, но используемые в вашем; нефинансовую помощь партнеров проекта, выраженную в денежном эквиваленте.

#### - **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ (ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ КРИТЕРИЕВ ПОИСКА, А ТАКЖЕ УСЛОВИЙ СОТРУДНИЧЕСТВА)**

О проектировщиках и проектных командах уже говорилось выше. Проектная команда – люди, которые будут продумывать и воплощать в жизнь проект. Состав проектной команды определяется ресурсными возможностями команды / организации / инициаторов проекта; целями, задачами, направлениями работ по проекту; временем, отведенным на реализацию проекта, и широтой и качеством партнерских (профессиональных контактов) членов проектной команды. Жесткость структуры проектной команды может быть различной в каждом конкретном случае, однако она всегда построена на определенной иерархии (руководитель – члены команды). Команда может иметь как постоянный, так и переменный состав. К первому относятся сотрудники, выполняющие задачи на всех этапах жизненного цикла проекта. Ко второму относятся сотрудники, привлекаемые на отдельный этап или группу этапов жизненного цикла проекта. Постоянная или переменная роль участника команды прямо зависит от его функционала и задач в проекте.

#### ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ МОГУТ ОФОРМЛЯТЬСЯ:

как членство штатного сотрудника организации в рабочей группе (матричной проектной структуре) приказом руководителя учреждения;



Отметить



для записей, схем, рисунков

18 empty horizontal lines for writing.



Подумать . . . . .

18 empty horizontal lines for writing.



Дополнительно посмотреть . . . . .

18 empty horizontal lines for writing.

временным трудоустройством члена проектной команды в организацию, через которую реализуется проект;

временным трудоустройством члена проектной команды в организацию, через которую реализуется проект;

неформальной договорённостью.

Выбор способа оформления статуса члена команды зависит от общих условий выполнения проекта, от особенностей роли участника команды (постоянная или переменная), от особенностей его финансирования, от выбранного плана его реализации, от принятой организационно-управленческой структуры. В одной проектной команде могут работать люди, оформленные с применением всех этих способов.

#### ОШИБКИ:



стремление сформировать команду только из работников своей организации; отбор людей не по деловым качествам, а на основе родственных и дружеских симпатий; отсутствие альтернативы (запасных) на те или иные функциональные позиции в проекте; отсутствие людей (исполнителей) на важных направлениях осуществления проекта; недостаточно четкая постановка задач членам проектной команды и формализации отношений с ними; отсутствие внятной мотивации для проектировщиков.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



формировать команду на основе профессиональных качеств и опыта людей; не бояться межведомственных, междисциплинарных контактов, сотрудничества носителей различных подходов и парадигм (при наличии у проектировщиков общего видения идеи проекта и общих базовых ценностно-мировоззренческих установок); четко понимать все ключевые направления проекта и «прикрыть» их потенциальными исполнителями; видеть альтернативы каждому из членов проектной команды, продумывать и проговаривать с «дублерами» возможность и условия их участия в проекте; ставить четкие задачи участникам проектной команды, выстраивать с ними прозрачные формальные (договорные) взаимовыгодные отношения.



## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Один из составителей настоящего пособия в 2010-2016 годах работает по проектной линии, предусматривающей разработку и создание музейных электронных экспонатов для малых музеев Сибири (электронные выставки и мини-игры) в музеях Томской области, Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, Ямало-Ненецкого автономного округа.

---

### ОШИБКА:



В 2013 г. на одну из таких разработок, работы по которой реализовывались по договору музея –заказчика с Национальным исследовательским Томским государственным университетом – руководитель проекта принял решение привлечь дизайнеров из университета. Он руководствовался соображениями простоты управления проектом в этом случае –эти дизайнеры были штатными сотрудниками ТГУ, в связи с чем отсутствовала необходимость заключать договоры между ними и университетом (на коротких проектных циклах, существующих при таких разработках это практически невозможно в условиях действующего в университете конкурсного режима по приобретению работ и услуг), оформлять их на временную работу (это требует немалых затрат времени и сил от самих оформляющихся, вынужденных тратить несколько дней на прохождение инструктажей и сбор подписей). Решения, предложенные дизайнерами ТГУ, не получили одобрения заказчика, и пришлось «с колёс» искать новых исполнителей на визуализацию и оформительские работы. В г. Томске это несложно.

---

### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



С самого начала руководствоваться не соображениями простоты управления проектом, а профессиональными навыками кандидатов и наличием опыта в решении похожих задач.

---

### ОЦЕНКА:



Неважно, где работает кандидат в команду. Важно, что он умеет делать.

---



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## - СОСТАВЛЕНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА ПРОЕКТА

**Календарный план** – важный элемент проектной документации, который а) вычленяет и структурирует основные и вспомогательные направления деятельности и работы по проекту; б) привязывает проект и его составляющие к календарю; в) определяет временные рамки отдельных этапов и работ по проекту; г) соотносит их во времени (какие могут идти параллельно, а какие только последовательно). Задача календарного плана – оптимизировать и сделать прозрачным алгоритм реализации проекта и выступить одним из инструментов контроля на стадии его реализации.

### УСЛОВНЫЙ КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА МОЖЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ ТАКИМ ОБРАЗОМ:

П/Н	НАИМЕНОВАНИЕ ЭТАПА	СОДЕРЖАНИЕ РАБОТ	ПЛАНИРУЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ	ИСПОЛНИТЕЛЬ	КОНТАКТЫ ИСПОЛНИТЕЛЯ

ЭТАПЫ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА МОГУТ ВЫСТРАИВАТЬСЯ:

- 1. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ДРУГ ДРУГУ** – ЕСЛИ РЕШЕНИЕ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ПО ВРЕМЕНИ ЗАДАЧИ ПРЯМО ТРЕБУЕТ НАЛИЧИЯ РЕЗУЛЬТАТА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ ПРЕДЫДУЩЕЙ;
- 2. ПАРАЛЛЕЛЬНО ДРУГ ДРУГУ** – ЕСЛИ В ПРОЕКТЕ РЕШАЮТСЯ НЕЗАВИСИМЫЕ ДРУГ ОТ ДРУГА ЗАДАЧИ;
- 3. КОМПЛЕКСНО**, В СОЧЕТАНИИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ И ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ.

### ОШИБКИ:



формальный календарный план; разрыв действий в рамках проекта с целями, задачами и бюджетом проекта, профессиональными возможностями проектной команды; отсутствие в календарном плане важных действий по проекту; отсутствие связи действий по проекту с промежуточными и итоговыми результатами проекта, а также отвечающими за них исполнителями; отсутствие запаса по времени.

### ЧТО ДЕЛАТЬ:



составлять план максимально реалистичным, с учетом возможных рисков (связанных как с командой проекта, так и партнерами и контрагентами); план должен полностью соответствовать целям, задачам и бюджету проекта; привязывать отдельные действия по проекту к срокам, результату и ответственному исполнителю; предусматривать наличие резерва по времени на каждом из этапов проекта.



## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Примером разрыва календарного плана с бюджетным механизмом проекта может стать проект по разработке настоящего методического пособия. Проект «Рабочая тетрадь проектировщика» реализовывался Томским областным краеведческим музеем в сентябре 2016 г – мае 2017 г. Дедлайном работ по проекту, таким образом, было определено 31 мая 2017 г.

### ОШИБКА:



Календарный план проекта предусматривал получение окончательного совокупного результата всех работ, предусмотренных проектом именно в мае 2017 г. Тогда же должны были образоваться все финансовые документы, подтверждающие оплату этих результатов. Вместе с тем, финансовый механизм проекта предусматривал оплату части работ через договора исполнителей с Томским областным краеведческим музеем по факту их выполнения и принятия их результатов. Таким образом, работы, результаты которых были приняты в мае, по действующим правилам расходования средств учреждением культуры могли быть оплачены в следующем месяце – июне и, соответственно, финансовые документы, подтверждающие эти расходы могли выйти только в датировке этим месяцем. Предоставить полный отчёт по проекту в мае 2017 г. не представилось возможным, и потребовалось обращаться к грантодателю за разрешением на продление сроков проекта.

### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



Определить финальным этапом календарного плана не май 2017 г., а предшествующий ему месяц – апрель. Сориентировать всех исполнителей на окончательный срок наличия всех необходимых результатов – до апреля 2017 г. включительно, соответственно этому распределить все технические задания и этапы их выполнения.

### ОЦЕНКА:



При составлении календарного плана были упущены из виду существенные механизмы реализации проекта, действие которых предусматривалось во временном режиме, заданным этим календарным планом. В результате образовался дефицит времени на необходимые операции в финальной стадии жизненного цикла проекта.



## - ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ ПО ПРОЕКТУ

Любой отдельный проект всегда конечен по времени. Однако его осуществление не имело бы смысла, если бы проект не оказывал корпоративного и общественного эффекта и не перерастал бы, с одной стороны, в новые проекты, с другой, не становился процессом, превращаясь в текущую деятельность организации. Социальные и информационные «следы» проекта важны не только для инициаторов (заказчиков) проекта и проектировщиков, но и для грантодателей и спонсоров, которые заинтересованы в популяризации своих брендов и ориентированной на общество деятельности. Перспективы описывают дальнейшие шаги по продвижению и развитию продуктов проекта, возможности и механизмы их трансформации в новые продукты и социальные эффекты. Понимание перспектив показывает, насколько проектировщик убежден и может аргументировать жизнеспособность и востребованность своей проектной идеи.

### ОШИБКИ:



отсутствие видения перспектив проекта, размытое и неконкретное описание перспектив, нереальные (недостижимые) перспективы, перспективы, не вытекающие из содержания и итогов текущего проекта, перспективы, неактуальные в контексте значимых трендов развития профессионального и социального контекстов проекта.

---

### ЧТО ДЕЛАТЬ:



продумывать и четко формулировать перспективы, содержательно увязывать перспективы с текущим проектом, соотносить содержание перспектив с актуальными для общества и профессиональной среды проблемами и запросами.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



В 2014 г. на базе Национального исследовательского Томского государственного университета мы реализовали проект по разработке музейно-выставочной концепции Музея науки и техники Томской области. Эта концепция определяла идею, принципы, структуру, контент предлагаемой экспозиции, и, соответственно – общие требования к её инфраструктуре. Концепция была передана команде архитекторов для учёта её положений в процессе архитектурного проектирования здания будущего музея.

Концепцией предусматривался ряд проектов «микроуровня», нацеленных на точечную популяризацию будущего музея науки и техники (например, приобретение и оснащение science track, формирование программы его работы в Томской области и соседних регионах, апробацию ряда локальных музейных решений, предусмотренных для «большого» музея науки и техники. Средства для реализации этой перспективы в общем проекте Музея науки и техники Томской области, в принципе, были.

Данное проектное направление не получило развития.

### ОШИБКА:



Проект по созданию музейно-выставочной концепции был встроен в общий проект создания Музея науки и техники Томской области, управляющая инстанция которого находилась на уровне губернатора Томской области и его заместителей. Видение этой инстанцией проектных перспектив было решающим, именно здесь санкционировались все финансовые решения по проекту. У нашей проектной команды не было полной и точной информации о состоянии этого видения и его динамики, притом, что в процессе работ по проекту эти видение и динамика существенно менялись. Наши предложения по перспективам дальнейшего развития положений концепции не совпадали с трендом этих перемен.

### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



Неполнота информации о происходящем на верхних этажах вертикали управления проектом была очевидной с самого начала работ над концепцией. Мы были заняты разработкой собственно положений концепции и не стали осмысливать указанную проблему, хотя это следовало бы сделать. Было необходимо поставить вопрос о перспективах локальной адаптации положений концепции как в самом её тексте, утверждаемом руководящими инстанциями проекта, так и в административном порядке, на совещаниях по разработке концепции, проводимых на различных уровнях. Тогда, возможно, удалось бы получить точную информацию о видении перспектив руководством проекта в виде если не прямых инструкций, то значимых данных, с учётом которых следовало разработать положения о локальной адаптации.

### ОЦЕНКА:



Не было чёткого соотнесения предлагаемых перспектив с актуальным запросом ключевой референтной группы проекта – руководством региона, перспективное предложение было сделано практически наугад, исходя из доступного внешнего опыта проектирования подобных объектов. В текущий на момент своего формирования тренд оно не попало.



### 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

#### ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЕКТА ПРЕДЛАГАЕТ:

выполнение запланированных мероприятий и оперативное управление ими;  
контроль за ходом реализации проекта;

внесение корректив в параметры проекта, привлечение дополнительных ресурсов,  
архивацию проектной документации и продвижение информации о мероприятиях  
проекта.

**Выполнение запланированных мероприятий предполагает результативное движение проектировщиков / проектной команды по пунктам календарного плана / статьям бюджета и осуществление задуманного.**

#### ОШИБКИ:

опережение или отставание от календарного плана / сроков оплаты;  
выполнение не всех запланированных задач / финансирование не по всем  
статьям.



---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:

не спешить; действовать планомерно и системно; без необходимости не  
отклоняться от первоначальных параметров проекта.



ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЯМИ ПРОЕКТА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ  
ОЦЕНКУ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ДЕЛ, ПРИНЯТИЕ ОПЕРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ,  
ПОСТАНОВКУ ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ, ТЕКУЩУЮ КООРДИНАЦИЮ. ЭТИ ПРОЦЕССЫ  
МОГУТ БЫТЬ:

**централизованными**- – полномочия и функции по их реализации сосредоточены на  
руководящем звене проекта;

**распределёнными** - соответствующие полномочия и функции делегируются  
исполнителям или их группам;

**сочетающими в себе оба подхода.**



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing in the top section.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for writing in the middle section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Horizontal lines for writing in the bottom section.

#### ОШИБКИ:



излишняя централизация на руководящем звене, либо наоборот, неадекватно большая степень делегирования полномочий и функций на низовые звенья; излишняя регламентация действий исполнителей, заставляющая их нарушать выданные инструкции в конкретной обстановке, либо наоборот, дефицит регламентации, отсутствие нужных в данной ситуации инструкций; низкая оперативность оценок и решений, неполнота и неадекватность оценок и решений, неполнота и /или искажение информации при постановке задач и координирующих действиях.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



уделять повышенное внимание исходному планированию, стремиться прогнозировать, анализировать и прорабатывать все возможные ситуации в оставшейся части проекта и соответствующие им возможные решения; собирать и анализировать всю релевантную проекту информацию, заранее рассчитывать степень централизации/распределения полномочий и функций, по возможности иметь варианты решений на максимально возможное число прогнозируемых ситуаций, обеспечить постоянные действующие каналы связи между руководящим и исполнительским звеном.

**КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА МОЖЕТ БЫТЬ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫМ, ФИНАНСОВЫМ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМ, А ТАКЖЕ ТЕКУЩИМ И УПРЕЖДАЮЩИМ.**

Во всех случаях процедура контроля – это сопоставление фактического состояния дел с изначально запланированными аспектами проекта. Главная задача – выявить отклонения, уяснить их масштаб и степень влияния на сроки выполнения проекта, качество продукта и его профессиональные / общественные результаты, объем затрачиваемых ресурсов, проанализировать причины подобной ситуации и наметить варианты исправления ситуации без ущерба (с минимальным ущербом) для проекта. Инструмент содержательного и организационного контроля – календарный план, финансового – бюджет (смета) проекта. Текущий контроль связан с мониторингом текущего этапа реализации проекта, упреждающий – следующих за текущим. Аналитиками могут выступать как руководитель, так и участники проектной команды, независимо от их функционала в рамках проекта

#### ОШИБКИ:



отсутствие контроля; выборочный контроль; фиксация проблем без анализа; бездействие при наличии / понимании проблем; слабая коммуникация внутри проектной команды; отсутствие запасных вариантов действий, альтернативных партнеров и контрагентов / членов команды.



#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



контролировать системно и регулярно; стремиться от описания ситуации к пониманию проблем; быть готовым к быстрым (иногда жестким) действиям по отношению к партнерам / контрагентам / членам команды; просчитывать альтернативные варианты развития событий, благоприятные для осуществления проекта; выстраивать деловые и открытые отношения внутри проектной команды; видеть альтернативных исполнителей тех или иных задач.

**КОРРЕКТИВЫ** – изменения, которые вносятся в проект по ходу его реализации (параметры продукта, его социальная эффективность) и механизмы его реализации (сроки, виды, этапы работ). Причиной и источником корректив может быть любой член проектной команды и социального окружения проекта. Коррективы, осуществляемые в рамках проекта, должны быть обоснованными, своевременными, целенаправленными и планомерными, а также способствовать оптимизации процессов внутри проекта и повышению качества продукта проекта и его результатов.

#### ОШИБКИ:

ненужные, несоразмерные вызовам, запоздалые, неуправляемые коррективы.



---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:

предвидеть, планировать и контролировать изменения в рамках проекта; реагировать на объективные и существенные для проекта вызовы.



ПО МЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, В СИЛУ НЕСОВЕРШЕНСТВА ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ЗАМЫСЛА И ВНОСИМЫХ КОРРЕКТИВ, МОГУТ ПОНАДОБИТЬСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ. Это необходимо понимать изначально, осознавать какие материальные и нематериальные ресурсы могут потребоваться в ходе проекта, видеть их источники, пытаться понять мотивацию их обладателей на возможное участие в проекте, выстроить коммуникацию и сотрудничество с ними.



#### ОШИБКИ:



сведение всей совокупности ресурсов к материальным, а материальных – к денежным, недооценка нематериальных ресурсов, зацикленность команды проекта / организации только на своих ресурсах, которыми обладают в настоящий момент (не видят, что есть во вне и что можно получить, приложив дополнительные усилия), непонимание несводимости разных уровней ресурсов друг к другу (у команды могут быть одни ресурсы, а у каждого члена команды – дополнительно свои ресурсные возможности), (нежелание / неумение привлекать дополнительные ресурсы.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



трезво оценивать всю совокупность имеющихся ресурсов к началу проекта, представлять себе, а также постоянно расширять круг контактов и партнеров, в т.ч. и с помощью рассказов о себе и своем проекте, учитывать многоуровневость и взаимную дополняемость ресурсов.

В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ФОРМИРУЕТСЯ БОЛЬШОЙ БЛОК РАЗНООБРАЗНЫХ МАТЕРИАЛОВ В ПЕЧАТНОМ И ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ. Они относятся к содержательным и финансовым сторонам проекта, отражают его информационное сопровождение. Часть этих данных публикуется, часть остается в архивах проектной команды или организации. Очень часто значительная часть такой информации исчезает. Это неправильно. Любые промежуточные материалы по проекту важны. Они могут понадобиться при поиске альтернатив при осмыслении продукта / результатов проекта и путей их достижения на стадии реализации. Будут ценным источником при анализе итогов проекта и подготовке содержательного, финансового, информационного отчетов. Могут послужить коллегам и авторам новых проектов, стать основой для различного рода проектов, демонстрирующих творческую лабораторию проектировщиков и историю реализации вашего проекта.

#### ОШИБКИ:



несохранение материалов проекта; выборочная архивация материалов проекта (по видам документов / носителей информации, периодам, событиям); сохранение материалов постфактум, на этапе завершения проекта.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Blank lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Blank lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Blank lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



В 2011 г. один из составителей данного пособия работал на проекте Музея сберегательного дела Томского отделения Сбербанка России. В Томске музей Сбербанка создавался впервые, требовалась историческая база по деятельности банка на территории, начиная с первого его появления в Томской губернии в 1860-х гг.

### ОШИБКА:



Точно было известно, что на историческом факультете Национального исследовательского Томского государственного университета исследования истории банковского дела проводились примерно за десять лет до проектирования местного музея Сбербанка, но их результаты почти не были опубликованы, а черновики исследований – (не нужно тире) не сохранились. Оператор проекта мог бы договориться с представителями факультета об условиях использования этих материалов, но отсутствовал сам предмет возможной договорённости.

### ОЦЕНКА:



Произошла вынужденная потеря времени на изучение нужной истории по открытым и архивным источникам, а факультет упустил выгоду от участия в проекте.

## КОНТРПРИМЕР

### ПРОЕКТ:



При работе над проектом по созданию музейно-выставочной концепции Музея науки и техники Томской области в 2014 г. у проектной команды возникла необходимость в экспресс-исследовании достижений представителей томской науки и инженерной мысли в конце XIX – начале XXI вв. На эту задачу был заключен договор с исследовательской группой, специализирующейся в истории томской науки и высшего образования. Результат получился половинчатым – группа выдала много биографической информации по персоналиям томских учёных и изобретателей, но крайне мало – по результатам их работы. Без этих данных было невозможно перейти к следующему этапу работ, времени не хватало остро.

### ЧТО ПОМОГЛО?



Сохранившийся архив издательского проекта «Энциклопедия Томской области», в котором участники проектной команды 2014 г. работали в 2007-2008 гг. В черновых материалах персональных статей к этому изданию оказалось множество данных по реальным результатам томских деятелей науки и техники. Частично удалось использовать ещё один проектный архив – с проекта 2010 г. по реэкспозиции музея Томского политехнического университета.

### ОЦЕНКА:



Заранее никогда неизвестно, как, когда и где «сыграет» архивированная информация по любому проекту. Поэтому её полное архивирование и длительное хранение просто не имеет альтернативы.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Подумать . . . . .*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



по возможности, сохранять информацию в «реальном масштабе времени»; структурировать сохраняемые данные (например, содержательная информация по проекту, финансовая информация по проекту, фотографии, аудио-, видеоматериалы и т.д.); именовать материалы таким образом, чтобы из названия было понято их содержание и время создания; сохранять всю информацию по проекту, включая черновики и не вошедшие в окончательный продукта данные.

В ХОДЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО ДЕЙСТВОВАТЬ, НО И РАССКАЗЫВАТЬ О СВОЕЙ РАБОТЕ. Это необходимо делать для себя – членов проектной команды. Таким образом проектировщики получают возможность еще раз проговорить ключевые параметры проекта и посмотреть на себя со стороны. Для коллег по организации, на площадке которой реализуется проект. Благодаря этому проект более органично вписывается во внутреннюю среду данной институции и, возможно, обретет новых единомышленников и членов команды. Для местных сообществ и целевых аудиторий, связанных с проектом, для партнеров, спонсоров и благотворителей. Тем самым, они смогут своевременно высказать свое отношение к проекту, внести свои предложения и ресурсы, подключиться к его осуществлению на более ранних стадиях. Современные информационные технологии дают рассказчикам возможность использовать очень широкий спектр направлений и форматов подобной коммуникации. Ее реализация возможна как усилиями всех членов проектной команды, так и с помощью людей, на которых направлен проект, спонсоров и благотворителей.

#### ОШИБКИ:



представление проекта только на стадии завершения; одностороннее позиционирование проекта и его результатов; коммуникация, исключающая диалог с аудиторией; формальный (сухой, малоинтересный, лишенный человеческого измерения) рассказ о проекте; использование малого числа информационных поводов; односторонность при выборе площадок и способов позиционирования проекта в информационном пространстве.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



говорить о проекте с момента его инициирования, в разных контекстах группам с разными интересами предъявлять различные стороны проекта; втягивать людей в диалог, рассказывать о людях в проекте и людях, связанных с проектом; побуждать продвигать проект не только силами членов проектной команды, но и других персоналий и организаций; использовать разные форматы и жанры коммуникации.



## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Проект по оцифровке и электронной каталогизации предметов основного фонда из музеев Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (далее – проект) был осуществлён по заказу региона Российской Федерации (ХМАО-Югры). Функции непосредственного заказчика выполняло Учреждение ХМАО-Югры «Музей природы и человека», расположенное в городе Ханты-Мансийске. Официальным исполнителем проекта был Национальный исследовательский Томский государственный университет, расположенный в г. Томске. Работы по проекту проводились с августа по декабрь 2011 г. в 17 музеях, расположенных в 13 поселениях автономного округа. Для оцифровки и сбора учётных данных на местах в г. Томске и г. Северске Томской области были сформированы 4 вахтовые группы, получившие в работу югорские музеи, сгруппированные в 4 соответствующих маршрута. Руководство проекта составило для каждой группы логистическую схему, которая, как казалось, позволяет оптимально сбалансировать сроки выполнения работ и командировочные расходы групп. При этом каждой группе было назначено время работ в каждой точке маршрута, согласованное со всеми руководителями поступивших в работу музеев.

### ОШИБКА:



На этапе исходного планирования группам была назначена определённая точка входа в регион – аэропорт г. Сургута, в который тогда летали ежедневные рейсы из г. Томска. Предполагалось, что группы должны двигаться вглубь региона из Сургута, который является крупным и комплексным транспортным узлом (сочетает в себе возможности воздушного, водного, железнодорожного и автодорожного транспорта), а затем возвращаться в Сургут с последующим вылетом в Томск. При этом подробные инструкции с вариантами на случай сбой схемы (изменение расписаний, отмена рейсов из-за метеоусловий, весьма вероятная в данное время года в Югре, дефицит билетов) группам выданы не были тогда, как все сотрудники групп работали в данном регионе впервые и транспортной ситуацией в нём не владели. Ей владел руководитель проекта.

Сбои в логистической схеме произошли. Разрешать их пришлось в оперативном порядке, исходя из тех транспортных возможностей, которые сложились на данный момент. Так, одна из групп, из-за отмены вертолёт до Ханты-Мансийска попала на перспективу застревания на две недели в посёлке Кондинское. Это грозило не только дополнительными расходами на проживание группы, но и несвоевременной доставкой материалов, которые ожидали себе в работу исполнители в Томске и Северске, а тем самым – срывом общих сроков проекта. В результате для этой группы удалось спланировать маршрут выхода автобусом с двумя пересадками до Екатеринбурга, откуда она смогла вылететь в Томск самолётом. Командировочные расходы группы увеличились по сравнению с планом, но срыва сроков удалось избежать.

### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



Выдать чёткие инструкции по транспортным возможностям выхода из каждой точки маршрута групп, дать группам возможность гибкого планирования мест работы внутри маршрута (установить контакты с руководством музеев на маршруте и предоставить полномочия самим договориться о сроках в пределах времени, установленного календарным планом).



Отметить



для записей, схем, рисунков

Lined writing area with 16 horizontal lines.



Подумать . . . . .

Lined writing area with 16 horizontal lines.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Lined writing area with 16 horizontal lines.

#### ОЦЕНКА:



Налицо сразу две ошибки в оперативном управлении:

1. Дефицит инструкций по действиям в ситуациях сбоя предложенной транспортной схемы.
2. Дефицит полномочий у исполнителей по определению последовательности и графика работ, невозможность самим увязать транспортные возможности по выходу из точки работ с временем работы на ней.

Сочетание неадекватного распределения полномочий (излишняя централизация в построении графика работ с недостаточным инструктивным обеспечением) привели к дополнительному росту финансовых затрат.

## ПРИМЕР:

#### ПРОЕКТ:



Проект по оцифровке и электронной каталогизации музейных предметов из фондов музеев Югры предусматривал массовую оцифровку предметов оптикой и доставку материалов в гг. Томск и Северск на каталогизацию. Вахтовые команды везли с собой на мобильных носителях десятки тысяч электронных файлов с изображениями музейных предметов и учётной документации.

#### ОШИБКА:



Одна из вахтовых команд отработала на маршруте с середины октября до начала декабря 2011 г. Планировалось, что группа каталогизации потратит на обработку результатов этой вахты три недели.

Темп работ на маршруте этой группы оказался столь интенсивным, что фотограф группы не нашёл времени просмотреть и поименовать создаваемые файлы, в итоге группа привезла массив файлов, поименованных нумерацией фотокамеры. Это не сделало результат работы группы непригодным к дальнейшему использованию, – на каждом предмете была видна маркировка номером, к каждому изображению предмета прилагалось изображение книг поступлений с тем же номером. Однако передать в работу группе каталогизации эти материалы сразу не представлялось возможным без их предварительной идентификации и систематизации. В последовательности мероприятий проекта внезапно образовалась непредусмотренная ранее операция. Она требовала дополнительного времени, которого не было.

В итоге руководство проекта приняло решение привлечь на эту операцию дополнительных исполнителей (естественно, выделив на них дополнительный бюджет).

#### КАК СЛЕДОВАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ:



возможность такой ситуации в техническом задании либо, в крайнем случае, проконтролировать этот параметр в ходе работы и поставить соответствующую оперативную задачу с последующим контролем исполнения.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing in the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for writing in the 'Подумать' section.



Дополнительно посмотреть . . . . .

Horizontal lines for writing in the 'Дополнительно посмотреть' section.

#### ОЦЕНКА:



Налицо явный недостаток контроля, связанный с недостатком понимания задачи исполнителями (они получили соответствующие инструкции по своему конечному продукту, но не поняли важности его определённых параметров для последующих звеньев исполнителей проекта, поэтому проигнорировали их). Со своей стороны, руководство проекта не обратило внимания на данные параметры при текущем контроле. Всё это вместе поставило проект под угрозу срыва сроков и повело к дополнительным расходам средств.

---

ПРОДУКТ ПРОЕКТА (МЕРОПРИЯТИЕ)



КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ИТОГИ ПРОЕКТА



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать . . . . .*

Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## 4.ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

### ЭТАП ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЕКТА ПРЕДПОЛАГАЕТ:

- а) презентацию продукта проекта;
- б) документальное завершение проекта;
- в) получение обратной связи по итогам проекта и вознаграждение причастных к проекту;
- г) осмысление итогов проекта и понимание перспектив его развития.

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ** – это публичное представление продукта проекта представителям целевых аудиторий проекта, инициаторам / заказчикам проекта, спонсорам / благотворителям, коммуникаторам. Презентация – маркер успешного завершения стадии реализации, возможность получить оценку проекта со стороны, наметить и обсудить с широким кругом лиц, связанных с проектом, возможные перспективы его развития. Речь идет о событии или серии событий с использованием различных информационных площадок: реальное событие, информация в сети Интернет, публикации в СМИ (зависит от содержания проекта).

### ОШИБКИ:



проект и его результаты не представляются публике; продукт проекта продвигается ситуативно и бессистемно; используются не все возможные коммуникационные каналы и формы взаимодействия, некачественные рекламно-информационные материалы; в продвижение проекта не вовлекаются ресурсы партнеров, целевых аудиторий, спонсоров и благотворителей проекта, местных сообществ.

### ЧТО ДЕЛАТЬ:



обязательно представлять проект; планировать информационную кампанию по предъявлению итогов проекта; продумывать содержание, дизайн, способы распространения информационных материалов по проекту.



## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



В 2010 году один из составителей данного пособия получил заказ от Национального исследовательского Томского политехнического университета: собрать комплексную команду на проектирование реэкспозиции музея истории ТПУ. Помимо разработки обновлённой научной концепции экспозиции и её художественного решения частью заказа была разработка несложных интерактивных электронных игрушек по истории университета для музейной экспозиции.

### ПРАВИЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ:



Созданные игрушки были целиком и полностью посвящены истории Томского политехнического университета, – использовали только сюжеты и материалы из этой истории. Они не были рассчитаны на массовое тиражирование, подобно коммерческим компьютерным играм, и вряд ли могли заинтересовать контентом кого-либо, кроме внутренней аудитории ТПУ и посетителей музея истории университета. Тем не менее, мы стали продвигать и показывать эти наработки на различных музейных мероприятиях, делали о них доклады на музейных конференциях, показывали директорам музеев и чиновникам органов-учредителей музеев в различных регионах при встречах по разным поводам. Результатом стали 17 (семнадцать) аналогичных проектов в малых музеях трёх субъектов Российской Федерации. Продукт проекта с ТПУ действительно оказался малоинтересен музеям, а вот его результат (финансово и\_организационно доступная музейная разработка) – наоборот.

### ОЦЕНКА:



Неважно, прогнозируется ли сторонний интерес к содержательным результатам проекта или налицо только локальная непосредственная его значимость. Продукты и результаты проекта никогда не бывают однозначно исчерпывающими и всегда могут породить непредсказуемые заранее актуализации потенциальных потребностей, а тем самым – вызывать к жизни новые заказы и новые проекты. Отказавшись от минимальных усилий по презентации и продвижению законченных продуктов и результатов, мы добровольно отказываемся от такой возможности.



Отметить



для записей, схем, рисунков

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Подумать .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Дополнительно посмотреть .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА** – подготовка и согласование отчетов по проекту. Это особенно важно, если основные ресурсы на осуществление проекты были предоставлены заказчиком, грантодателем, спонсором или благотворителем. В данном случае проектировщикам, как правило, предлагается формализованный шаблон отчета. В случае его отсутствия можно использовать ключевые разделы описания проекта (цели, задачи, продукт проекта, критерии оценки их результативности; команда проекта и партнеры; бюджет; календарный план) для сопоставления и анализа результатов и запланированных параметров проекта. Отчеты могут быть содержательными, финансовыми и информационными. Формировать отчет будет легче, если вы систематически контролировали ход реализации проекта и фиксировали промежуточные результаты, а также структурировали и сохраняли информацию по проекту во время его осуществления.

#### ОШИБКИ:



неполное описание хода проекта и его результатов; представление результатов без достаточного обоснования их получения, арифметические и бухгалтерские неточности; фиксация исключительно позитивных моментов, связанных с проектом; чрезмерная оценка продукта проекта и степени его воздействия на целевые аудитории проекта и других людей, связанных с проектом.

---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:



стремиться к комплексному описанию и оценке проекта; четко следовать предложенным формам отчета; составлять финансовый отчет вместе с бухгалтером; фиксировать и объяснять не только позитивные моменты, но и ошибки, допущенные по ходу реализации проекта; реально оценивать корпоративный и социальный эффект проекта, опираясь на объективные данные (отклики потребителей, результаты социологических исследований).



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Подумать* .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Дополнительно  
посмотреть* .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Этот проект научно-исследовательский проект выполнялся в 2002 г. и был посвящён исследованию констант и изменений общественного сознания социальной микрогруппы (лесной общины сибирских старообрядцев), отражённых в комплексе вещественных источников – старообрядческой коллекции Томского областного краеведческого музея. Финансировался проект грантом программы «Межрегиональные исследования в общественных науках» (МИОН) и предусматривал финальный содержательный отчёт по предложенному донорам стандарту.

### ОШИБКА:



Стандарт предлагал изложить результаты исследования в «свободной форме». Составитель настоящего пособия, руководивший проектом, ошибочно отождествил свободное изложение результатов с возможностью их простого перечисления в хронологическом порядке получения.

На такой отчёт, по правилам приёма отчётности, принятых в дирекции грантовой программы МИОН, последовала анонимная рецензия. Рецензент рекомендовал дирекции не принимать данный отчёт, поскольку указанные в нём результаты никак не обоснованы с точки зрения ранее заявленных задач, а фактически могли быть получены кем угодно и где угодно, например, простой компиляцией выводов различных публикаций по данной тематике. Куратор программы предложил автору за сутки доработать отчёт до более убедительного вида, в противном случае у дирекции не оставалось другого выхода, как не принять весь результат проекта в целом. Отчёт был доработан в указанные сроки.

### КАК СЛЕДОВАЛО СДЕЛАТЬ:



Правильно понять требование изложения результатов. Отсутствие регламентированного шаблона не избавляет от необходимости детальной презентации процесса их получения. Если отчётные стандарты вызвали отсутствие однозначного понимания требований к отчётности, имело смысл уточнить возникшие вопросы у куратора конкурса, который всегда был на связи.

### ОЦЕНКА:



В наличии поверхностное отношение к установленным правилам создания и приёма отчётности. Эти правила необходимо анализировать, в них часто не регламентируются очевидным образом общие требования к качеству отчёта, которые установлены по умолчанию.



Отметить



для записей, схем, рисунков

Horizontal lines for writing under the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Horizontal lines for writing under the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Horizontal lines for writing under the 'Дополнительно посмотреть' section.

ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПО ИТОГАМ ПРОЕКТА и вознаграждение причастных к проекту предполагает фиксацию и анализ оценок, данных процессу реализации проекта, его продукту и результатам представителями целевых аудиторий, заказчика, спонсоров, грантодателей, партнеров проекта. При этом речь может идти как об относительно пассивном сборе высказанных мнений и пожеланий, так и о целенаправленном опросе указанного выше круга лиц. Вознаграждение причастных к проекту - это не только и не столько выплата заранее оговоренных гонораров участникам проекта, но и моральное стимулирование всех так или иначе помогавших проекту (упоминание в СМИ, рассказ о них на презентации продукта проекта, отдельные презентационные мероприятия для данной категории, направление благодарственных писем (не только конкретным людям, но и в те организации, которые они представляют), предложение им определенных бонусов от лица вашей организации (бесплатные билеты, карты друзей и т.д.)).

**ОШИБКИ:** указанные действия не совершаются; носят формальный характер; вовлекаются не все связанные с проектом.



---

**ЧТО ДЕЛАТЬ:** использовать индивидуальный подход к каждому, кто помог проекту; шире использовать нематериальные ресурсы; привлекать организационные и информационные возможности заказчиков проекта, грантодателей, спонсоров и партнеров проекта.





*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать*

Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть*

Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Проект по оцифровке и электронной каталогизации музейных предметов из фондов музеев Югры предусматривал массовую оцифровку предметов оптикой и доставку материалов в гг. Томск и Северск на каталогизацию. Проект предусматривал непосредственное взаимодействие с руководителями и специалистами 17-ти музеев (15 юрлиц и два филиала) по всей Югре.

### ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО ПРАВИЛЬНО?



Во многих этих музеях у нас уже были некоторые связи и репутация (наша команда проводила для них курсы повышения квалификации в Национальном исследовательском Томском государственном университете, один из нас какое-то время работал куратором музейного сектора ХМАО-Югры в Департаменте культуры автономного округа. Вместе с тем, мы рассчитывали на углубление проектного сотрудничества с музеями данного региона, к чему приняли соответствующие меры, а именно:

- ход проекта по оцифровке постоянно поднимал вопросы организации фондового учёта. Их были десятки, если не сотни, и мы наладили консультирование (не предусмотренное непосредственно проектным договором) для всех коллег из Югры, которые стали к нам обращаться (эта традиция существует по сей день);

- мы не поленились подготовить письмо от руководства НИ ТГУ (через который выполнялся проект) на губернатора Ханты-Мансийского автономного округа-Югры и руководство Департамента культуры автономного округа, где поблагодарили органы власти региона и его государственные и муниципальные музейные учреждения за активное сотрудничество. Эти письма были важным моментом выражения уважения и благодарности, которые весьма ценятся в региональных органах власти;

- во всех наших публикациях и публичных выступлениях по данному проекту (а их по завершении работ было не менее пятнадцати) мы давали высокую оценку инициативе региона по созданию своего регионального каталога музейного фонда (и это была совершенно искренняя оценка)

### ОЦЕНКА:



Мы задались целью воздать должное тем, кто нам помогал в весьма масштабном и сложном в исполнении проекте. При этом мы принципиально не лакировали ставшие нам известными реалии, в наших публикациях по итогам этого проекта достаточно их конструктивной критики. Но мы старались заявить себя серьёзным и доброжелательным партнером для музеев региона, и, в общем это удалось, наши проекты на данной территории продолжаются.



ОСМЫСЛЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЕКТА И ПОНИМАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ ЕГО РАЗВИТИЯ – это внутриккомандная работа над ошибками, непубличное составление итогов проекта с первоначальными планами с учетом мнений и оценок лиц, связанных с проектом, определение будущего проекта. Выявление и анализ верных действий и ошибок проектировщиков / команды, причин их породивших, надежных и ненадежных партнеров и контрагентов, их мотивации и действий. Формулировка возможных направлений дальнейшей работы по проекту, принимая во внимание ранее обозначенные перспективы и фактические результаты по проекту.

#### ОШИБКИ:

действия не выполняются; работа команды и ее итоги идеализируются; проект не рассматривается в комплексе; проектировщики не учатся на своих ошибках.



---

#### ЧТО ДЕЛАТЬ:

критически относиться к себе и результатам своей работы; анализировать проект и его корпоративный и социальный контекст в комплексе; использовать накопленный позитивный и негативный багаж знаний и связей в последующих проектах.



## ПРИМЕР:

### ПРОЕКТ:



Завершив в начале 2012 г. комплексный проект по оцифровке и электронной каталогизации музейных фондов в ХМАО-Югре, наша команда получила практически сразу два предложения опубликовать анализ его итогов – от журнала НИ ТГУ «Вестник ТГУ. Культурология и искусствоведение» и от федерального журнала «Справочник руководителя учреждения культуры». Кроме того, аналогичное предложение поступило от редакции научного сборника «Музейное дело в Югре», которая как раз собирала статьи в сборник 2012 года.

### ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО ПРАВИЛЬНО?



По горячим следам мы согласились, работа над этими публикациями стала хорошим поводом и организационным стимулом осмыслить итоги проекта, который шёл весьма нелегко. Мы выявили, проанализировали и опубликовали то, что нам самим «мозолило глаза» в период работ по проекту. В результате собственные ошибки получили весьма внятную картину, вместе с тем стали очевидны и пути их избегания. В последующих проектах это помогло (например, мы заранее стали просчитывать все варианты с удалённой передачей данных в больших объёмах и выбирать самые надёжные из них, прорабатывать доставку грузов и т.д.)

### ОЦЕНКА:



Честная рефлексия результатов необходима для принципиального улучшения будущих результатов. Стоит продумывать степень публичности таких осмыслений, иногда небесполезны и они.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА



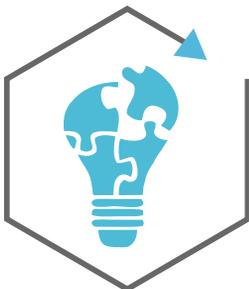
ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**МЫ И МИР ВОКРУГ НАС ВОВЛЕЧЕНЫ В ПОСТОЯННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ. В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ИХ ТЕМП, МАСШТАБ И ГЛУБИНА СТРЕМИТЕЛЬНО ВОЗРАСТАЮТ. МЫ ПО-РАЗНОМУ ОТНОСИМСЯ К ДАННЫМ ПЕРЕМЕНАМ: ПРОТИВОСТОИМ, АДАПТИРУЕМСЯ, ИНИЦИИРУЕМ И УСКОРЯЕМ.**

Делая это осмысленно, мы вольно или невольно используем те или иные приемы проектно-ориентированного подхода, имеем дело с проектами. Стремясь достичь своих целей наиболее оптимальным образом, все в большей степени рационализируем и подвергаем анализу свои теоретические представления и практические навыки, возвращаясь на каждом новом витке нашего личного и профессионального роста к одним и тем же базовым вопросам.

## Что такое проект?



**ПРОЕКТ** – планируемые и управляемые изменения. Своего рода «предприятие» с замкнутым жизненным циклом (налом и концом), созданное для внедрения планируемых, целенаправленных, управляемых и уникальных нововведений. Они реализуются в сфере гражданских инициатив (гражданского общества) и в разнообразной профессиональной (корпоративной) среде. Конечная цель последних всегда связана со стремлением к позитивной трансформации социальной реальности за пределами организации.

## Кто и почему инициирует проекты?



Проекты инициируются представителями местных сообществ, стейкхолдерами (власть, бизнес, СМИ, представители экспертного сообщества), проектировщиками, администрацией и сотрудниками социально ориентированных институций. Этим людей объединяет ощущение неудовлетворенности (разрыва между желаемым и действительным) в профессиональной и/или общественных сферах в настоящем и стремление к воплощению некоего желаемого образа будущего.



Отметить



для записей, схем, рисунков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Подумать . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Что хотят изменить с помощью проекта?



Проекты призваны изменить к лучшему повседневную корпоративную и социальную жизнь людей (экономику, политику, культуру, общественные отношения, технологии). Для этого прилагаются усилия по корректировке мировоззрения и системы ценностей определенной группы индивидов – целевой аудитории проекта (а также участников проектной команды и партнеров проекта). Данные психологические и интеллектуальные установки, воплощаясь в форму профессиональных и/или общественных практик, меняют людей и окружающую их социальную реальность.

## Кто реализует проекты?



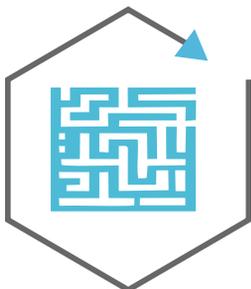
Проекты реализуют люди, вовлеченные в позитивную общественную активность, обладающие теоретическими и практическими знаниями в области управления проектами и в той сфере, где реализуются улучшения. Проектировщики могут быть представлены отдельными специалистами (штатные сотрудники организации или приглашенные (внешние) эксперты) и проектными командами (только из штатных сотрудников, только из внешних экспертов, «сборные» команды (из разных культурных и иных институций или штатные сотрудники и внешние эксперты)).

## Благодаря чему происходят изменения?



Изменения происходят благодаря грамотному применению принципов и методов проектно-ориентированного подхода. Он помогает организовать знания (социальные, профессиональные, прикладные (менеджмент, маркетинг, ИКТ)) и практики, выражающие гражданскую позицию и подход к решению профессиональных задач. В результате меняются либо представления людей о смысле и целях их деятельности, либо конкретные направления и формы их работы, либо и то и другое в комплексе, а следовательно, и значимые для общества (общества) результаты их труда.

## Как это происходит?



Необходимые изменения продумываются и реализуются на основе определенного алгоритма, когда проект проходит через четко определенную последовательность этапов его жизненного цикла. В рамках каждого из них решаются специфические задачи (поиск идеи, ее воплощение, подведение итогов, дальнейшее развитие) и применяются сообразные им методы и приемы деятельности.



*Отметить*



*для записей, схем, рисунков*

Lined writing area for the 'Отметить' section.



*Подумать . . . . .*

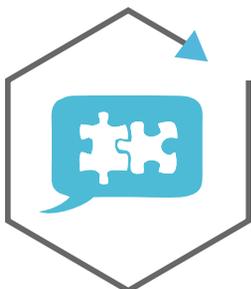
Lined writing area for the 'Подумать' section.



*Дополнительно  
посмотреть . . . . .*

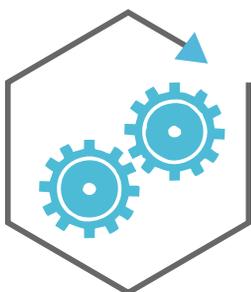
Lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.

## Что необходимо для успешной реализации проекта?



Необходимые изменения продумываются и реализуются на основе определенного алгоритма, когда проект проходит через четко определенную последовательность этапов его жизненного цикла. В рамках каждого из них решаются специфические задачи (поиск идеи, ее воплощение, подведение итогов, дальнейшее развитие) и применяются сообразные им методы и приемы деятельности.

## Что необходимо для успешной реализации проекта?



Успех проекта в значительной степени зависит от того, насколько в организации, инициирующей, реализующей и/или заказывающей проекты, сформирована и развита корпоративная среда, отвечающая современным требованиям в сфере менеджмента и управления проектами.

МЫ РАССМАТРИВАЕМ ПОСОБИЕ КАК ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ НОВОГО ПРОЕКТА. ПОЭТОМУ БУДЕМ ПРИЗНАТЕЛЬНЫ ВАМ ЗА ВОПРОСЫ, ЗАМЕЧАНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО НАПРАВЛЯТЬ ПО АДРЕСУ:

**SHYRKO@YANDEX.RU С ПОМЕТКОЙ «РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПРОЕКТИРОВЩИКА».**



Отметить



для записей, схем, рисунков

Blank lined writing area for the 'Отметить' section.



Подумать . . . . .

Blank lined writing area for the 'Подумать' section.



Дополнительно  
посмотреть . . . . .

Blank lined writing area for the 'Дополнительно посмотреть' section.



# БИБЛИОГРАФИЯ

## ПОНЯТИЕ ПРОЕКТА / СУТЬ ПРОЕКТНОГО (ПРОГРАММНО-ПРОЕКТНОГО) ПОДХОДА

1. Анимича, Е. Г. Программно-проектный подход – важнейший инструмент регионального развития [Электронный ресурс] / Е. Г. Анимича, Н. В. Новикова, В. А. Сухих // Известия УрГЭУ. – 2008. – № 2 (21). – Режим доступа: <https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewjt857VOJTTAhXJPZoKHfCrBNUQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fcyberleninka.ru%2Farticle%2Fn%2Fprogrammno-proektnyy-podhod-vazhneyshiy-instrument-regulirovaniya-regionalnogo-razvitiya.pdf&usq=AFQjCNE8T17YKJIML3GJP6Vyuucnhdb9ww&sig2=fSnvZTtOpEsvThPkuG843g&bvvm=bv.152174688,d.d24.> – Данные соответствуют 08.04.2017 г.

*Переход экономики страны от концепта стабильности к концепту развития потребовал обращения к проектному методу решения важнейших проблем как общегосударственного масштаба, так регионального и локального. Проектный метод – один из важнейших конкурентных методов получения бюджетного финансирования, ориентированного на результат. С помощью программно-целевого подхода и проектно-ориентированного метода можно добиться необходимого сочетания традиционного и инновационных начал в формировании новой экономики региона, города, в развитии многообразия ее форм.*

2. Афонин, А. М. Управление проектами [Текст] : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / А. М. Афонин, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова. – Москва : Форум, 2014. – 184 с.

*Предмет учебного курса «Управление проектами» охватывает важнейший участок управленческой деятельности на предприятии. Подготовка специалистов по данному направлению чрезвычайно актуальна: чем профессиональнее проектная деятельность, тем выше эффективность инвестиционной политики предприятия. Основное внимание уделено содержанию работ по проектированию и технико-экономическому обоснованию проектов новых изделий, систем, зданий и сооружений. Предмет курса – конкретный фрагмент управленческой деятельности на предприятии. Уникальный результат проекта обеспечит устойчивый сбыт продукции и, соответственно, устойчивую прибыль. Учебное пособие предназначено для студентов средних специальных учебных заведений и колледжей.*

3. Ведерникова, Л. Д. Основы проектной деятельности [Электронный ресурс] // Социальная сеть работников образования nsportal.ru : [сайт]. - Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/obshchepedagogicheskie-tehnologii/library/2012/11/23/osnovy-proektnoy-deyatelnosti>. – Данные соответствуют 16.03.2017 г.

*Цель статьи – углубление существующих знаний о методе проектов и алгоритме создания проектов применительно к педагогической деятельности. В статье рассматриваются этапы проектирования, «роли» участников проекта, преимущества и возможности проектов в соответствии с типом классификации или безотносительно типа и вида проекта. Даются рекомендации по созданию портфолио (паспорта проекта), рекомендации и общие правила для руководителя, объясняется необходимость и способ проведения грамотной экспертизы проектов в школьной системе образования. Пособие предназначено для студентов средних специальных учебных заведений и колледжей.*



**4. Введение в проектный менеджмент [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент : [ сайт ] . – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/itm/project/pmintro.shtml><http://www.cfin.ru/itm/project/standards.shtml>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Даны краткие характеристики понятий «проект», «управление проектом», «жизненный цикл проекта».*

**5. Войку, И. П. Управление проектами [Текст]: конспект лекций. – Псков: Псковский государственный университет, 2012. – 204 с.; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://voiku.ru/upload/files/2013-12-19\\_17-04-00\\_8390471143.pdf](http://voiku.ru/upload/files/2013-12-19_17-04-00_8390471143.pdf). – Данные соответствуют 16.03.2017 г.**

*Настоящее издание содержит основные положения методологии управления проектами. Рассмотрены концепция, жизненный цикл, роли ключевых участников, основные функции и процессы управления проектами, вопросы проектного финансирования, оценки эффективности рисков проектов. Конспект лекций предназначен для студентов всех форм обучения экономических специальностей и направлений, может быть полезен студентам других специальностей и направлений подготовки, а также для практического использования.*

**6. Дульзон, А. А. Управление проектами [Текст] : учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Издательство Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://portal.tpu.ru:7777/SHARED/v/VIZEPRES/elect/Tab/Project\\_Management\\_P\\_2.pdf](http://portal.tpu.ru:7777/SHARED/v/VIZEPRES/elect/Tab/Project_Management_P_2.pdf). – Данные соответствуют 04.04.2017 г.**

*В учебном пособии, которое соответствует программе курса «Управление проектами», в компактной форме изложены основные сведения обо всех фазах управления проектами от их подготовки до завершения. Курс читается в Институте международного менеджмента Томского политехнического университета. Для студентов вузов и всех, кто интересуется управлением проектами.*

**7. Ларин, М. М. Документационное обеспечение управления проектами (отечественный и зарубежный опыт) [Текст] // Отечественные архивы. – 2010. – 2. – С. 48-54.**

*В дальнейшем именно управлению проектами будет принадлежать ведущая роль в модернизации, которую можно представить как совокупность реализуемых крупных, масштабных и малых проектов, направленных на дальнейшее развитие и совершенствование техники и технологий, повышение конкурентоспособности в глобальной рыночной среде, улучшение качества жизни. В статье представлен видовой состав документации по соответствующим стадиям управления проектами и обозначены перспективы совершенствования управления документами в процессе проектной деятельности.*



**8. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст] : учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – Москва : Омега-Л, 2004. – 664 с. – (Современное бизнес-образование) ; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://sfrk.at.ua/biblioteka/PMI/Project\\_upr.pdf](http://sfrk.at.ua/biblioteka/PMI/Project_upr.pdf). – Данные соответствуют 02.05.2017 г.**

*В учебном пособии системно рассмотрен комплекс вопросов, в совокупности составляющих сущность сравнительно новой для России синтетической дисциплины – «управление проектами» (Project Management). Освещены все элементы управления проектами, представленные в четырех частях: знакомство с миром управления проектами; разработка проекта; функции управления проектами; подсистемы управления проектами. Книга содержит также предметный указатель и краткие сведения об авторах. Широко использованы методологические приемы, обеспечивающие эффективное усвоение читателями материалов: примеры из практики, упражнения, тесты, анализ ситуаций и др. В конце каждой главы даются резюме, контрольные вопросы и задания, а также список литературы. Для студентов вузов, преподавателей и практических работников в области экономики и менеджмента*

**9. Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс МВА [Текст] / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 538 с. – (Проектная практика).**

*В книге в последовательной, структурированной форме излагаются основные подходы управления проектами от основополагающих принципов до конкретных методов и инструментов. Дано целостное представление о системе проектного менеджмента, включая рассмотрение различных типов проектов, программ, портфелей проектов, организационных структур и ролей участников проектов. Рассмотрены процессы управления проектами - инициация, планирование, организация исполнения, контроль и закрытие проекта. Подробно представлены методы и инструменты, включая управление содержанием, сроками, стоимостью, рисками, персоналом и поставками проекта. Рассмотрена система управления проектами в организации и задачи ее создания. Материалы книги опираются на требования международных стандартов к процессам управления проектами и сертификации менеджеров в области управления проектами. Изложение сопровождается многочисленными примерами из отечественной и зарубежной практики управления проектами. Для слушателей программ МВА, студентов старших курсов вузов, слушателей системы обучения и краткосрочных курсов в области управления проектами, руководителей, отвечающих за реализацию проектов, специалистов.*

**10. Полковников, А. В. Эффективное управление проектами [Электронный ресурс] : начальный курс. – Москва, 1998. – 92 с. – Режим доступа: <http://www.rqm-online.com/assets/files/lib/books/polkovnikov.pdf>. – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В данном курсе дается краткий обзор задач, методов и инструментальных средств управления проектами в организации.*

**11. Попов, Ю. И. Управление проектами [Текст] : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 208 с. – (Учебники для программы МВА).**

*В учебном пособии обобщен мировой опыт в области управления проектами, отражены современные методы управления и подходы западных школ менеджмента. Рассматриваются основные задачи и процессы управления проектами на предприятии, включающие контроль и ведение отчетности, управление работами, материальными и людскими ресурсами, качеством продукции и др. Подробно описываются процедуры управления проектами, даются практические рекомендации по технологическим вопросам управления. Использование материала книги в учебном процессе позволит выработать у студентов практические навыки принятия решений, связанных с управлением проектами на предприятии. Пособие адресовано студентам вузов, а также аспирантам, преподавателям и лицам, самостоятельно изучающим теорию управления.*



## 12. Управление проектами [Текст]: учебник / Л. Г. Матвеева [и др.]. – Москва: Феникс, 2009. – 432 с.

*В учебнике дается технология управления проектами, охватывающая основные функции и предметные области проектного менеджмента, предлагается сочетание традиционных методов инновационных подходов к проектному управлению. Логика издания отражает последовательный переход от изучения сущности проекта с позиций системного подхода, исследования жизненного цикла проектов и анализа методов их структуризации к оценке эффективности инвестиционных проектов с учетом факторов риска и неопределенности, далее - к раскрытию организационных разделов проектного менеджмента, изучению специфики и методов проектного финансирования и, наконец, к информационно-коммуникационному обеспечению проектного менеджмента. Помимо теоретического материала учебник включает контрольные вопросы, практические задания, список рекомендованной литературы по каждой теме и перечень основных терминов. Учебник предназначен для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей вузов экономического профиля, а также для экономистов, менеджеров, занимающихся разработкой и реализацией проектов.*

## 13. Управление проектами [Электронный ресурс] // Projectimo : [сайт]. - Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.

*Управление проектами составляет вторую подсистему корпоративного менеджмента, выступающую наравне с менеджментом операционным. Проектно-ориентированное управление постепенно и неуклонно набирает обороты в современной экономике, поэтому системный взгляд в этой тематике весьма актуален.*

## 14. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании [Текст] : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации». – 3-е изд., доп. - СПб. [и др.]: Питер, 2011. – 394, [6] с.

*Учебное пособие дает комплексное представление об эффективном управлении проектами в компании, помогает развитию навыков управления проектами в реальных условиях, создает фундамент для профессионального роста руководителей проектов и менеджеров проектных команд. По сравнению с предыдущим изданием, книга сохранила свою структуру, основной объем теоретической части, ряд практических примеров. Во многие разделы добавлены дополнительные материалы. Добавлен раздел, связанный с управлением портфелем, появилась глава по управлению поставками, обновлены некоторые вопросы и ответы для учебных заданий, дан ряд новых практических примеров, полностью обновлен список литературы.*

## 15. Kerzner, H. Project Management [Text] : A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. – N.Y., 1992. – 312 p.

*This Eleventh Edition of the bestselling "bible" of project management maintains the streamlined approach of the prior editions and moves the content even closer to PMI's Project Management Body of Knowledge (PMBOK). New content has been added to this edition on measuring project management ROI, value to the organization and to customers, and much more. The capstone "super" case on the "Iridium Project" has been maintained, covering all aspects of project management. Increased use of sidebars throughout the book helps further align it with the PMBOK and the Project Management Professional (PMP) Certification Exam. This new edition features significant expansion, including more than three dozen entirely new sections and updates on process supporting; types of project closure; project sponsorship; and culture, teamwork, and trust. This comprehensive guide to the principles and practices of project management: Offers new sections on added value, business intelligence, project governance, and much more Provides twenty-five case studies covering a variety of industries, almost all of which are real-world situations drawn from the author's practice*



## СПЕЦИФИКА СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

**1. Артамонов, А. А. Музей и социокультурные проекты [Электронный ресурс] // Музейное проектирование / Российский институт культурологии ; сост. А. В. Лебедев. – Москва, 2009. – С. 25-57. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Mus\\_Proj.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Mus_Proj.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В статье описана ситуация, в которой находятся музеи. Представлен процесс социокультурного проектирования.*

**2. Буданов, А. В. Риск-менеджмент [Текст] : методика коллективной экспертной оценки рисков социокультурного проектирования // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2007. – № 3. – С. 70-77.**

*В статье представлены особенности рисков в бюджетной сфере культуры, качественные и количественные экспертные оценки рисков, практика применения экспертного метода для оценки бизнес-планов.*

**3. Гнедовский, М. Б. Фабрика «звёзд» [Электронный ресурс] : (о пользе и значении музейных конкурсов) // Музей и новые технологии / Министерство культуры РФ, Российская академия наук, Российский институт культурологии. – Москва : Прогресс-Традиция, 1999. – С. 31-32. – (На пути к музею XXI века). – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/mus&n\\_t.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/mus&n_t.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В статье рассматриваются музейные конкурсы, ставшие в последние годы важным элементом инфраструктуры музейного дела в России. На примере Конкурса на лучший европейский музей года, Красноярских Музейных Биеннале и конкурсов музейных проектов Института «Открытое Общество» показано, каким образом конкурсы позволяют выявлять лидеров, поддерживать инновации, отслеживать современные тенденции развития музейного дела.*

**4. Государственно-частное партнёрство в сфере культуры: успешные проекты регионов России [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской Федерации : [официальный сайт]. – Режим доступа: [mkrf.ru/upload/mkrf/mkrdocs2016/28\\_01\\_2016\\_02.docx](http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkrdocs2016/28_01_2016_02.docx). – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Данный сборник содержит примеры проектов государственно-частного партнёрства в сфере культуры, реализованных и находящихся в процессе реализации на территории различных регионов Российской Федерации. Каждый проект включает в себя данные об источниках его финансирования, объёме вложенных средств и возможностях их окупаемости, а также контактную информацию.*

**5. Дукельский, В. Ю. Город как преддверие музея [Электронный ресурс] // Музей и регион / Российский институт культурологии ; сост. В. Ю. Дукельский. – Москва, 2011. – С. 269-291. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Musej\\_i\\_region.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Musej_i_region.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В статье говорится о проекте интеграции музея в городскую среду на примере г. Мценска Орловской области.*



**6. Дукельский, В. Ю. Проектирование корпоративных музеев [Электронный ресурс] // Музейное проектирование / Российский институт культурологии ; сост. А. В. Лебедев. – Москва, 2009. – С. 143-166. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Mus\\_Proj.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Mus_Proj.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*Описаны предпосылки создания корпоративных музеев. Представлены два проекта отечественных корпоративных музеев в г. Альметьевске и в г. Москве.*

**7. Дукельский, В. Ю. Проекты, коммуникация, информация [Электронный ресурс] // Музей будущего: информационный менеджмент / АНОК «Музей будущего» и др. ; сост. А. В. Лебедев. – Москва, 2001. – С. 59-65. – Режим доступа: <http://www.future.museum.ru/Imp/books/archive/IM.pdf>. – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*Анализ сущности проекта как антипода рутинной деятельности помогает определить более чёткие границы самого понятия «проект» и важнейших характеристик, из которых складывается проектная деятельность. В статье идёт речь о важности техники коммуникаций и партнёрских технологий, об информационной составляющей культурных инициатив (компьютерной рефлексии), сложности создания и проведения проектной политики, её основных фазах в условиях непрерывно усложняющегося социального контекста проектирования.*

**8. Зайцев, Д. А. Обоснование инвестиционной привлекательности культурного проекта: экономика и финансы [Текст] / Д. А. Зайцев, Е. Р. Надоршин // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 5. – С. 16–21.**

*Инвестиционная оценка проекта в музее-заповеднике: финансовая и ландшафтная составляющие. Изучение рынка и конкурентов. Примерный расчет доходности проекта при наличии альтернативы.*

**9. Зуев, С. Э. Новые социальные технологии в сфере культуры [Электронный ресурс] : (культурологические основания профессии менеджера) // Музей и новые технологии / Министерство культуры РФ, Российская академия наук, Российский институт культурологии. – Москва : Прогресс-Традиция, 1999. – С. 6-16. – (На пути к музею XXI века). – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/mus8n\\_t.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/mus8n_t.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В статье поставлена проблема формирования новой системы требований к работе менеджера в сфере культуры. Специальные квалификации не ограничиваются набором чисто технических (специализированных) требований, но и апеллируют к ценностным основаниям конкретного работника.*

**10. Зуев, С. М. Социально-культурное проектирование в музее // Областной научно-методический центр культуры г. Вологда : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.onmck.ru/upload/statics/docs/proekt.pdf>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Социально-культурное проектирование рассматривается как специфический тип управленческой практики, ориентированной не на воспроизведение тех или иных самодостаточных «образцов» человеческого поведения и общения, а на целенаправленное изменение и развитие социально-культурной среды и обстоятельств человеческой деятельности. Анализируется совокупность базовых управленческих техник; выделяются два типа проектных стратегий по отношению к характеру воздействия на социальные системы (протекционистский и провокационный), а также основные этапы стратегического планирования и стратегического управления.*



**16. Козловская, Е. Ф. Бизнес-планирование музейных проектов [Электронный ресурс] // Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс-2008 : альманах / Благотворительный фонд В. Потанина. – С. 45 - 46. – Режим доступа: [http://museum.fondpotanin.ru/media/2014/07/25/1239324597/booklet\\_2007-08.pdf](http://museum.fondpotanin.ru/media/2014/07/25/1239324597/booklet_2007-08.pdf). – Данные соответствуют 14.02.2017 г.**

*Изначально несвойственное культурной среде бизнес-планирование теперь становится неотъемлемой реальностью культурных проектов, равно как и в коммерческом секторе. Первопроходцы в теории бизнес-планирования представляют свои наработки, полученные при сотрудничестве и непосредственном участии опытных бизнес-консультантов и предлагают вниманию исследователей-проектировщиков чёткие, подробные и отработанные на практике рекомендации для составления эффективного бизнес-плана.*

**17. Кожевникова, Е. А. Управление софт-факторами. Вопросы и перспективы исследования социокультурных аспектов управления проектами [Электронный ресурс] // Управление проектами и программами. – 2011. – № 4. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-ds1o.html>. – Полный текст доступен после авторизации.**

*В данной работе описаны особенности управления проектами, связанные с таким софт-фактором, как культура. Прояснение понятия «культура» и определение набора его индикаторов проводится на основе анализа научных работ, посвященных влиянию культурных и социокультурных факторов на проектную деятельность. Этот обзор позволяет автору представить и обосновать перспективные направления исследований в данной области.*

**18. Лебедев, А. В. О природе музейного проектирования [Электронный ресурс] // Музейное проектирование / Российский институт культурологи ; сост. А. В. Лебедев. – Москва, 2009. – С. 11-24. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/lmp/books/archive/Mus\\_Proj.pdf](http://future.museum.ru/lmp/books/archive/Mus_Proj.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*Автор пытается дать определение термину «музейное проектирование», описать его суть, рассмотреть его с точки зрения технологии.*

**19. Мурашко, О. Ю. Социокультурное проектирование в библиотеке: теория и практика [Электронный ресурс] // Справочник руководителя учреждения культуры : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/4457-sotsiokulturnoe-proektirovanie-v-biblioteke-teoriya-i-praktika>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Представлены ответы на вопросы: зачем руководителю и ведущим сотрудникам библиотеки заниматься социокультурным проектированием, какие задачи можно решить с его помощью и на какие процессы повлиять.*

**20. Мысякина, И. А. Проектная деятельность как сложная организационная система [Электронный ресурс] // Этюды культуры : материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 18–20 апреля 2013 г. - Томск, 2014. - С. 230 - 237. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vtls:000504799/SOURCE1?view=true>. – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*Суть и характерные признаки проектной деятельности, будучи взаимосвязанными, создают ту целостность проекта, которая обуславливает жизнеспособность творческой составляющей любого проектирования. Увеличению успеха реализации проекта способствуют также дополняющие (но отнюдь не менее важные) факторы как эстетичность, адаптивность, жизнеспособность и т.д. Синтез всех составляющих и динамизация их работы создаст отлаженный механизм любого проекта, позволяющий сопоставить его уже не просто с продуктом деятельности, а с арт-объектом.*



**21. Никишин, Н. А. Социальное проектирование в музейной сфере [Текст] // От краеведения к культурологии : Российскому институту культурологии 70 лет. – Москва, 2002. – С. 212-220.**

*Рассматриваются вопросы эффективности музейного проектирования и его воздействия на общественные процессы*

**22. Проектная деятельность [Электронный ресурс] // Справочник руководителя учреждения культуры : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/rubric/4400>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Ресурс содержит описания проектов учреждений культуры: музеев, библиотек, домов культуры и пр.*

**23. Прянишников, Н. Е. Пройти через Крапивну: опыт музея-усадьбы «Ясная Поляна» [Электронный ресурс] // Музей и регион / Российский институт культурологии ; сост. В. Ю. Дукельский. – Москва, 2011. – С. 292-334. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Musej\\_i\\_region.pdf](http://future.museum.ru/Imp/books/archive/Musej_i_region.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*Статья написана по материалам концепции «Энергия наследия». В современных условиях культура – и всё чаще музеи – становятся локомотивами развития малых городов. При этом деятельность учреждения культуры уже не может осуществляться по старинке. Востребованным оказывается умение работать с местным сообществом. Требуется определить новые принципы развития культуры поселения и определить ценностные основания для мотивации активности ключевых фигур развития.*

**24. Прянишников, Н. Е. Стратегия пространственного развития музея [Текст] / Н. Е. Прянишников // Музей. – 2008. – № 6. – С. 68-73.**

*Статья о стратегии взаимоотношения музея и пространства.*

**25. Социальные проекты в библиотеке: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Справочник руководителя учреждения культуры : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/7232-qqq-16-m12-20-12-2016-sotsialnye-proekty-v-biblioteke-poshagovyy-algoritm>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Статья написана по материалам концепции «Энергия наследия». В современных условиях культура – и всё чаще музеи – становятся локомотивами развития малых городов. При этом деятельность учреждения культуры уже не может осуществляться по старинке. Востребованным оказывается умение работать с местным сообществом. Требуется определить новые принципы развития культуры поселения и определить ценностные основания для мотивации активности ключевых фигур развития.*

**26. Управление проектами в сфере культуры [Электронный ресурс] // Справочник руководителя учреждения культуры : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/article/4455-upravlenie-proektami-v-sfere-kultury>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*В статье определены базовые понятия и приведены примеры использования проектного подхода в разных ситуациях.*



**27. Харченко, К. В. Управление проектами в сфере культуры [Текст] // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 6. – С. 18-27.**

*Ясное понимание отличий рутинной функциональной деятельности от проектной предполагает правильное и эффективное решение проектных задач. Созвучно этому пониманию определяются и масштабы проектирования, предъявляющие соответствующие требования к классификации проектов. Предлагаемая типология инновационных проектов в сфере культуры позволяет не только классифицировать имеющиеся проекты, но и черпать новые проектные идеи. Схема постановки целей и задач, определения концепции, проведения мероприятий, формулировка анатомии проекта облегчит его дальнейшее воплощение. Развитие культуры в традиционном формате чревато формализмом, и, напротив, создание качественного проекта может существенно изменить общественную жизнь.*

## **ИСТОРИЯ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ (МУЗЕЙНЫХ, БИБЛИОТЕЧНЫХ) ПРОЕКТОВ**

**1. Авдеева, Ю. Н. Теоретико-методологические основы социокультурного проектирования [Электронный ресурс]: исследование // Электронные журналы : [сайт]. – Режим доступа: [http://e-notabene.ru/pr/article\\_16429.html](http://e-notabene.ru/pr/article_16429.html). – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*Статья является теоретическим введением в данную проблематику. Представлен аналитический обзор современных исследований по теме социального культурного проектирования. Критический анализ научной литературы позволяет выделить основные принципы социокультурного проектирования. Статья представляет собой обоснованный выбор теоретических и методологических концепций для дальнейшего практического социокультурного проектирования.*

**2. Зуев, С. Э. Социокультурное проектирование: анализ ситуации, постановка проблемы [Текст] // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2003. – № 1. – С. 43-47.**

*Анализируется совокупность базовых управленческих техник; выделяются два типа проектных стратегий по отношению к характеру воздействия на социальные системы (протекционистский и провокационный), а также основные этапы стратегического планирования и стратегического управления.*

**3. Карпухин, О. И. Социокультурный менеджмент как компонент культурной политики государства [Текст] // Вопросы культурологии. – 2005. – № 8. – С. 89-92.**

*В ситуации перехода к рынку возникла потребность изучения особенностей менеджерского управления и разработки основ менеджмента социокультурной сферы. Формулируя программу своей деятельности в рамках широкого социального подхода, организация обеспечивает себе социальную привлекательность, высокий имидж своей культурной миссии. Специфика современного менеджмента и публик рилейнз в духовном производстве выражается в культурной миссии, ради которой создана и функционирует организация. Не умаляя важности таких функций менеджмента, как планирование, организация и контроль, и такой функции публик рилейнз, как сотрудничество между организацией и общественностью, подчеркивается особая значимость функций мотивации субъектов этой деятельности, направленной на осуществление ее культурно значимых целей.*



**4. Катаева, В. И. Социальное проектирование в муниципальных образованиях [Текст] : монография. – Москва, 2009. – 176 с.**

*Данная работа предназначена для подготовки руководителей муниципальных учреждений и некоммерческих организаций, работающих в социальной сфере. Она может быть использована при подготовке студентов социологических факультетов, факультетов государственного и муниципального управления, факультетов социальной работы, изучающих курс социального проектирования в рамках специальных дисциплин.*

**5. Красильников, Ю. Д. Методика социально-культурного проектирования [Текст]. – Москва, 1993. – 73 с.**

*В данной работе теоретические знания и представления о социально-культурной деятельности с учетом ее современных парадигм и концепций развития выведены на технологический уровень.*

**6. Комлев, Ю. Э. Музей как социально-культурный центр региона [Электронный ресурс] // КиберЛенинка : Научная электронная библиотека : [сайт]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/muzey-kak-sotsialno-kulturnyy-tsentr-regiona-1>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*В данной статье рассматривается музей как социальный институт, который выполняет социально-значимые функции в своем регионе. Анализируется культурно-информационная среда региона и роль музея. Выделены целевые группы музейной коммуникации и представлена структура коммуникационного взаимодействия «Музей – Город».*

**7. Марков, А. П. Основы социокультурного проектирования [Текст] : учебное пособие / А. П. Марков, Г. М. Бирженюк. – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, 1997. – 260 с. ; То же [Электронный ресурс] // Эрудития : Российская электронная библиотека : [сайт]. – Режим доступа: [http://www.erudition.ru/referat/printref/id.16830\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/printref/id.16830_1.html). – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*В пособии изложены принципы и технологии разработки проекта в сфере культуры, сущность и методология социально-культурного проектирования, технология анализа социокультурной ситуации, специфика и технология разработки региональных культурных программ, методика формирования локальных проектов социально-культурной и социально-педагогической направленности, игровые методы социально-культурного проектирования и стратегии финансирования социально-культурных проектов и программ.*

**8. Троценкова, Е. А. Проектирование в сфере культуры: инновационный аспект [Электронный ресурс] // Вестник КрасГАУ. – 2011. – 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-v-sfere-kultury-innovatsionnyy-aspekt>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*Анализируется современная культурная ситуация российского общества. Рассматривается роль и место социокультурного проектирования в культурных процессах. Определены основные направления социокультурного проектирования в рамках культурных инноваций.*



**9. Шиморина, Е. Ф. Социокультурный проект как поле социальных взаимодействий муниципального уровня [Электронный ресурс] // Ученые записки. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnyy-proekt-kak-pole-sotsialnyh-vzaimodeystviy-munitsipalnogo-urovnya>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*В данной статье рассматриваются проблемы и перспективы взаимодействия социальных институтов в социокультурной сфере в рамках социокультурных программ и проектов.*

**10. Щербакова, А. А. Из истории музейного проектирования в России [Электронный ресурс] // Музейное проектирование / Российский институт культурологии ; сост. А. В. Лебедев. – Москва, 2009. – С. 234-253. – Режим доступа: [http://future.museum.ru/lmp/books/archive/Mus\\_Proj.pdf](http://future.museum.ru/lmp/books/archive/Mus_Proj.pdf). – Данные соответствуют 07.05.2017 г.**

*В данной статье сделана попытка определить место Лаборатории музейного проектирования в процессе становления и развития музейного проектирования в России. В текст включены высказывания / интервью с некоторыми сотрудниками и руководителями Лаборатории.*

## СТАНДАРТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**1. Артонкина, Н. В. Национальные стандарты в управлении проектами [Текст] // Современные технологии делопроизводства и документооборота. – 2013. – № 9. – С. 23-31.**

*Статья посвящена трем российским стандартам управления проектами, которые были введены в действие 1 сентября 2012 года: ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом; ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов; ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.*

**2. Дмитриев, А. Г. Основные концепции стандартизации управления проектами [Электронный ресурс] / А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*В отечественной практике проектного менеджмента ведется интенсивная разработка стандартов нового поколения, которая направлена на создание отечественной системы управления проектами, обеспечивающей выпуск высококачественной продукции. Это тем более актуально в условиях внешних вызовов, детерминирующих необходимость разработки и внедрения прогрессивных подходов к созданию отечественной системы менеджмента качества и активному применению в практике проектного менеджмента. Этому важному направлению посвящена предлагаемая статья, где исследуются проблемы разработки и внедрения стандартов в систему организации управления проектной деятельности.*

**3. Дмитриев, К. Стандарты по компетенциям в области управления проектами / К. Дмитриев, А. Филимонов // iTeam: Система управления «Русский менеджмент» : [сайт]. – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548). – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*В статье проводится анализ стандартов в области компетенций участников проектной деятельности, существующих на сегодняшний день, их особенностей и применимости для компаний на разных стадиях зрелости системы управления проектами.*



**4. Обзор стандартов в области управления проектами [Электронный ресурс] // Экономическая библиотека : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.econom-lib.ru/7-21.php>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*В статье представлен обзор основных международных стандартов, классифицированных по группам: а) стандарты, применимые к объектам управления; б) стандарты, применимые к субъектам управления; в) стандарты, применимые к системе управления и организации в целом.*

**5. Некоторые стандарты проектной деятельности [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cfjn.ru/itm/project/standards.shtml>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Дана краткая характеристика основным стандартам по управлению проектами. Представлены назначение, структура, краткое описание, практическая ценность и особенности применения двух международных и двух российских стандартов.*

**6. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK [Электронный ресурс] : изложение методологии и опыт применения. – 4-е изд., испр. и доп. (электрон.). – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 271 с. : ил. – (Проекты, программы, портфели). – Режим доступа: <http://files.pilotlz.ru/pdf/cC2355-5-ch.pdf>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*В этой книге руководитель РМ Expert – одной из лидирующих российских консалтинговых компаний в сфере проектного менеджмента – подробно излагает положения наиболее известного американского стандарта по управлению проектами. Автор рассматривает последнюю, пятую редакцию PMBOK. Помимо собственно изложения стандарта книга содержит ценные авторские комментарии и рекомендации, существенно дополняющие и обогащающие ее основное содержание. Кроме того, в издание включен русско-английский глоссарий по проектному управлению. Для руководителей проектов и функциональных подразделений, топ-менеджеров компаний, студентов, аспирантов и преподавателей вузов экономико-управленческого профиля.*

**7. Руководство к своду знаний по управлению проектами : (Руководство PMBOK) [Текст] / пер. с англ. А. Баженов [и др.] ; ред.: В. Либерзон, Д. Лобанов. – Москва : Институт управления проектами, 2004. – 238 с.**

*Свод знаний по управлению проектам PMBOK представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. Институт управления проектами использует этот документ в качестве основного справочного материала для своих программ по профессиональному развитию. Является Американским национальным стандартом. В настоящее время в пользовании находятся более 2 миллионов экземпляров Руководства PMBOK.*

**8. Стандарты по проектному управлению [Электронный ресурс] // Центр оценки и развития проектного управления : [сайт]. – Режим доступа: [http://www.isopm.ru/metodicheskie\\_osnovy/gosts/](http://www.isopm.ru/metodicheskie_osnovy/gosts/). – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*На сайте АНО «Центр оценки и развития проектного управления» представлен перечень национальных и международных стандартов в области проектного менеджмента, а также доступны полные тексты документов.*



**9. IPMA ОСВ [Текст] : Organizational Competence Baseline : Требования к компетентности организации в области управления проектами. – Москва : ОЧУ «УКЦ «Проектная практика», 2014. – 137 с.; То же [Электронный ресурс] // Новгородский государственный университет : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.novsu.ru/file/1213137>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*Главная цель нового стандарта IPMA ОСВ – стать методологической основой для интегрированного подхода, позволяющего совершенствовать управление проектами, программами и портфелями проектов в организации в целом, в том числе и на уровне корпоративной политики и системы руководства проектно-ориентированной деятельностью высшего руководства организации. Стандарт IPMA ОСВ является базовым для сертификации компетентности организации в управлении проектами, программами и портфелями проектов по модели IPMA Delta®.*

**10. Project Management Body of Knowledge [Text] : Project Management Institute, Drexel Hill. – USA, 1987. – 212 p.**

*Стандарт PMI PMBOK Guide® - американский национальный стандарт. Сегодня он известен практически каждому менеджеру проектов. Стандарт оказал огромное влияние на развитие управления проектами как области менеджмента.*

## СТАНДАРТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**1. Вайс, Д. В. 5 стадий управления проектом [Текст]: практическое руководство по планированию и реализации / Д. В. Вайс, Р. К. Высоцки. – 82 с. ; То же [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vernikov.ru/management/project-management/item/185-5-stadii-upravleniya-proektom.html>. – Данные соответствуют 08.04.2017 г.**

*В руководстве обозначены основные стадии реализации проекта, описана технология планирования и реализации проекта.*

**2. Введение в проектный менеджмент [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.cfn.ru/itm/project/pmintro.shtml><http://www.cfn.ru/itm/project/standards.shtml>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Дана характеристика понятия «жизненный цикл проекта».*

**3. Жизненный цикл проектной задачи [Электронный ресурс] // Projectimo : [сайт]. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/zhiznennyj-cikl-proekta.html>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*В настоящей статье рассматривается вопрос о временной структуре проекта. Жизненный цикл проекта представлен как последовательность этапов, протяженных во времени, выражающих генезис реализации от замысла до закрытия проектной задачи.*



**4. Основные фазы жизненного цикла проекта [Электронный ресурс] // Economyreview.ru : [сайт]. – Режим доступа: <http://economyreview.ru/upravlenie-proektami/osnovnye-fazy-zhiznennogo-cikla-proekta>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Представлен перечень основных мероприятий по проекту. Описаны фазы, стадии и этапы реализации проекта.*

**5. Стандарт ANSI PMI PMBOK. Жизненный цикл и фазы проекта [Электронный ресурс]: Глава 2 // PME : [сайт]. – Режим доступа: <http://pmexperience.org/ru/content/glava-2-standart-ansi-pmi-pmbok-zhiznennyy-cikl-i-fazy-proekta>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*В статье представлена обобщенная структура жизненного цикла проекта на основе ведущего международного стандарта управления проектами.*

## ПРОЕКТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

**1. Бесплатные системы управления проектами [Электронный ресурс] // OnlineProjects : [сайт]. – Режим доступа: [http://www.onlineprojects.ru/tags/besplatnye\\_sistemy\\_upravlenija\\_proektami/](http://www.onlineprojects.ru/tags/besplatnye_sistemy_upravlenija_proektami/). – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Представлен ряд программных продуктов, распространяемых бесплатно.*

**2. Программное обеспечение серии PM.soft [Электронный ресурс] // Центр компетенции по управлению проектами в России – ПМ-Софт : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.pmssoft.ru/products/pm-soft/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Представлены характеристики программных комплексов, модулей, порталов, ресурсов, предназначенных для автоматизации процесса реализации проектов.*

**3. Сервисы для совместной работы и управления проектами [Электронный ресурс] // OnlineProjects : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.onlineprojects.ru/tools/pm/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Представлен обзор платных и бесплатных систем управления проектами.*

**4. Система управления проектами [Электронный ресурс] // Advanta : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.advanta-group.ru/about-system/sistema-upravlenia-proektami/>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*Дано определение системы управления проектами, указаны её цели, задачи, области применения, преимущества и пр.*



**5. Управление проектами [Электронный ресурс] // Бесплатные системы управления проектами : [сайт]. – Режим доступа: <http://freeanalogs.ru/ProjectManagement>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Microsoft Project, JIRA - программы, распространяющиеся под лицензиями.*

**6. Управление проектом [Электронный ресурс] // Startpack : [сайт]. – Режим доступа: <https://startpack.ru/category/project-management>. – Данные соответствуют 06.04.2017 г.**

*На сайте представлены системы управления и сервисы, предназначенные для автоматизации процессов управления проектами. Есть возможность подобрать систему/сервис в соответствии с задачами и условиями проекта.*

**7. Oracle Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management (P6 EPPM) [Электронный ресурс] // Управление проектами. Внедрение и разработка : [сайт]. – Режим доступа: <http://pm-partner.ru/programs/details/oracle-primavera-p6-e+enterprise-project-portfolio-management/>. – Данные соответствуют 24.04.2017 г.**

*Oracle Primavera – комплексное решение по управлению проектами, удовлетворяющее навыкам и потребностям всех участников проекта на всех этапах его реализации.*

**8. TeamBridge – онлайн система управления проектами [Электронный ресурс] // BusinessTuning : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.businesstuning.ru/pm/pmprog/287-teambridge-onlayn-sistema-upravleniya-proektami.html>. – Данные соответствуют 07.04.2017 г.**

*TeamBridge – очень простая и удобная система для совместной работы онлайн. Она предназначена для всех, кто утопает в гигабайтах информации и сотнях поставленных задач, осуществляя управление проектами в компании. Программа помогает контролировать и рационально распределять время сотрудников, отслеживать эффективность работы, позволяет своевременно реагировать на все происходящие изменения и вовремя корректировать действия, а также позволяет структурировать и защищать корпоративную информацию.*

## ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ МУЗЕЙНЫХ И БИБЛИОТЕЧНЫХ ПРОЕКТОВ

**1. Всероссийский конкурс «Культурная мозаика малых городов и сёл» [Электронный ресурс] // Культурная мозаика малых городов и сёл : [сайт]. – Режим доступа: <http://cultmosaic.ru/>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.**

**2. Грантовый конкурс социальных инициатив «Родные города» [Электронный ресурс] // Родные города: программа социальных инвестиций «Газпромнефти» : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.grant.rodnyegoroda.ru/>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г**

**3. Конкурс музейных мемориальных проектов «Александр Невский» [Электронный ресурс] // Александр Невский : всероссийская историко-литературная премия : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.alexander-nevsky.ru/muzeynaya-premiya>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.**



4. Конкурс «Новая роль библиотек в образовании» [Электронный ресурс] // Фонд Михаила Прохорова : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.prokhorovfund.ru/projects/contest/84/>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.

5. Конкурс-фестиваль «Интермузей» [Электронный ресурс] // Интермузей : [сайт]. – Режим доступа: <http://imuseum.ru/polozhieniie-o-proviedienii-konkursa>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.

6. Международный фестиваль музейного мультимедиа «Музейный гик»: цифровое наследие [Электронный ресурс] // Музейный гик : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.museumgeek.ru/projects/information>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.

7. Программа «Культурный прорыв» [Электронный ресурс] : [грантовый конкурс, направленный на поддержку профессионального обмена и сотрудничества в сферах культуры, образования и искусства] // Благотворительный конкурс В. Потанина : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.museum.fondpotanin.ru/symphony>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.

8. Программа «Меняющийся музей в меняющемся мире» [Электронный ресурс] : [грантовый конкурс музейных проектов] // Благотворительный конкурс В. Потанина : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.museum.fondpotanin.ru/program>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.

9. Программа «Музейный гид» [Электронный ресурс] : [грантовый конкурс музейных проектов] // Благотворительный конкурс В. Потанина : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.museum.fondpotanin.ru/museumguide/> - Данные соответствуют 04.04.2017 г.

10. Программа «Музейный десант» [Электронный ресурс] : [грантовый конкурс музейных проектов] // Благотворительный конкурс В. Потанина : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.museum.fondpotanin.ru/landing>. – Данные соответствуют 04.04.2017 г.



## ПРОЕКТЫ ТОМСКОГО ОБЛАСТНОГО КРАЕВЕДЧЕСКОГО МУЗЕЯ ИМ. М. Б. ШАТИЛОВА, ПОЛУЧИВШИЕ ГРАНТОВУЮ ПОДДЕРЖКУ

**1. Голоса сибиряков [Электронный ресурс] // Томский областной краеведческий музей им. М. Б. Шатилова: [сайт]. – Режим доступа: . – Данные соответствуют 03.04.2017 г.**

**2.**

*Идея проекта – восстановить историю забытых деревень Асиновского района. В рамках проекта планируются экспедиции на места, где находились эти деревни, установка памятных знаков, приведение в порядок захоронений и памятников. Работа по восстановлению истории деревень будет вестись и в архивах гг. Томска и Асина. Итогами должны стать выставка в краеведческом музее, сайт проекта и проведение фестиваля «Сельский сход» в культурно-туристическом комплексе «Усадьба Лампсакова Н. А.». Аудитория проекта не ограничивается только жителями Асиновского района. К истории забытых деревень сегодня обращаются дети и внуки тех, кому дорога история родного края и своей семьи. Надеемся, что этот проект объединит вокруг себя людей, неравнодушных к судьбе малой родины. В 2015 году проект «Голоса сибиряков: через семейные хроники и истории поселений к структурам гражданского общества и творческим индустриям» стал одним из победителей конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл», который проводился Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко при поддержке Министерства культуры РФ.*

**3. Опубликованные и неопубликованные труды сотрудников ОГАУК «Томский областной краеведческий музей им. М. Б. Шатилова» 1922-2013 гг. [Электронный ресурс] : электронный каталог //Томский областной краеведческий музей им. М. Б. Шатилова : [сайт].– Режим доступа: <http://lib.tomskmuseum.ru/index.html><http://сибиряки.онлайн/>. – Данные соответствуют 03.04.2017 г.**

*База содержит опубликованные и неопубликованные работы сотрудников Томского областного краеведческого музея, включая филиалы, за всё время его существования. В базе нашли отражение научные, научно-популярные и литературные произведения музейщиков; публикации о работе ТОКМ и публикации, посвящённые его персоналиям. База данных регулярно пополняется новыми изданиями и архивными материалами.*

**4. Сибиряки вольные и невольные [Электронный ресурс] //Томский областной краеведческий музей им. М. Б. Шатилова : [сайт]. – Режим доступа: <http://сибиряки.онлайн.> <http://сибиряки.онлайн/> – Данные соответствуют 03.04.2017 г.**

*Проект Томского областного краеведческого музея им. М.Б. Шатилова «Сибиряки вольные и невольные» - попытка взглянуть на историю страны через призму истории своей семьи, истории места поселения. Стремление увязать частные события, субъективные воспоминания и оценки с масштабными историческими процессами.*

*Сайт проекта «Сибиряки вольные и невольные» - площадка, на которой равное право голоса имеют не только специалисты-историки, работники музеев и архивов, краеведы, но любой человек, чья семья жила или живет в Сибири.*

*На сайте <http://сибиряки.онлайн> концентрируются различные материалы, объединенные одной проблемой – историей заселения Сибири в разные периоды. Здесь вы можете найти исследования, документы, художественные произведения, исторические справки.*

*Но главной задачей авторов проекта является стремление собрать и сделать общедоступными семейные истории сибиряков.*

*Проект «Сибиряки вольные и невольные» стал победителем грантового конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» 2013 года в номинации «Управление инновациями в музейной практике», а затем был признан одним из лучших реализованных проектов 2013/2014 годов.*



**4. Музеи в социальных сетях [Электронный ресурс]: закрытая группа // Facebook: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/groups/SMforMuseums/?fref=ts><https://www.facebook.com/groups/interestgroups/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Страница предназначена для работников сферы культуры, интересующихся работой с социальными сетями. Задачи группы: обмен опытом, обсуждение актуальных статей, информация о профильных конференциях, работа над совместными проектами.*

**5. Музейный критик [Электронный ресурс]: общедоступная группа // Facebook: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/groups/590172257692723/?fref=ts>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*Группа ставит перед собой задачу выявить (указать на) недостатки тех или иных музеев, с целью их улучшения. Мы также рады написать о примерах музеев, на которые надо равняться или хотя бы ориентироваться.*

**6. Музейный учет forever [Электронный ресурс]: общедоступная группа // Facebook: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/groups/muzuchet/?fref=ts><https://www.facebook.com/groups/interestgroups/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Группа для обмена добытыми знаниями в области правовых основ комплектования, учета, изучения и хранения музейных фондов.*

**7. Управление проектами. Лучшие практики [Электронный ресурс]: общедоступная группа // Facebook: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/groups/progect/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*Группа ориентирована на специалистов, которые хотят получить актуальную информацию по управлению проектами, общаться, развиваться в проектной деятельности, делиться мнениями, интересными кейсами, статьями и практиками.*

**8. Школа музейного волонтера [Электронный ресурс]: общедоступная группа // Facebook: [сайт]. – Режим доступа: <https://www.facebook.com/groups/880218308692036/><https://www.facebook.com/groups/progect/>. – Данные соответствуют 02.04.2017 г.**

*«Школа музейного волонтера» - проект Московского центра музейного развития - предполагает создание ресурсного центра по обеспечению музеев города Москвы профессиональными волонтерами, а также выработку механизмов включения московского волонтерского движения (и рядовых горожан) в практику музеев, разработку технологии организации волонтерских служб в отдельных музеях и ресурсных центров для подготовки музейных волонтеров в других регионах. Основой проекта станут серии семинаров и стажировок, как для самих волонтеров, так и для музейного сообщества.*



## ТЕМАТИЧЕСКИЕ САЙТЫ

**1 . Все конкурсы, гранты, стипендии и конференции 2016-2017 [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://vsekonkursy.ru/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*На сайте размещаются анонсы конкурсов, грантов, стипендий, конференций, стажировок, курсов, программ обучения и пр.*

**2 . Культура и креативность [Электронный ресурс] : Программа ЕС и Восточного партнёрства : сайт. – Режим доступа: <https://www.culturepartnership.eu/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*Программа ЕС и Восточного партнёрства «Культура и креативность» призвана обеспечить поддержку культурных и креативных индустрий, а также способствовать увеличению их вклада в устойчивое гуманитарное и социально-экономическое развитие в Азербайджане, Армении, Беларуси, Грузии, Молдове и Украине. Темы, запланированные в рамках программы: управление проектами, культурное лидерство, исследования в области культуры, адвокати́рование, фандрайзинг, расширение аудитории, культурная журналистика и развитие потенциала в сфере коммуникации.*

**3 . MART. Технологии и маркетинг для музеев [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://mart-museum.ru/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*MART – первый в России информационный портал о современных тенденциях и техно-новинках в сфере культуры (музеи/ театры/ креативные пространства/ галереи/ библиотеки). MART призван побуждать к экспериментам и рассказывать об инструментах их реализации. Ежедневно на сайте появляются новые материалы с интересными иллюстрациями и видео.*

**4 . Форум доноров [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://www.donorsforum.ru/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*Форум Доноров – ассоциация крупнейших грантодающих организаций, работающих в России. Это единственное в нашей стране объединение фондов и компаний, системно занимающихся благотворительной деятельностью. Миссия Форума – способствовать развитию и большей эффективности грантодающей деятельности, направленной на формирование современного, демократического гражданского общества в России. Основными формами работы Форума Доноров являются организация встреч и конференций, предоставление информации, необходимой для каждодневной работы донорского сообщества. Главными направлениями работы являются обмен информацией и методиками работы среди различных донорских организаций; формирование и распространение стандартов и этических норм филантропической деятельности; представление интересов донорского сообщества. Форум Доноров стремится активно работать с представителями властных структур страны, расширять связи и налаживать сотрудничество с международными донорскими организациями.*

**5 . Grantist [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://www.rsci.ru/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*На сайте размещается информация о возможностях обучения за границей: стипендиях, грантах, конференциях, стажировках, конкурсах, школах.*



**6. NT-INFORM [Электронный ресурс] : информационный интернет-канал. – Режим доступа: <http://www.rsci.ru/>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*RSCI.RU – один из ведущих российских ресурсов, предоставляющих актуальную деловую информацию работникам научно-инновационной и научно-образовательной сферы, сотрудникам технологических компаний, аспирантам и студентам.*

*RSCI.RU является информационным партнёром программ и проектов Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), Фонда содействия развития малых форм предприятий в научно-технической сфере, Научного Парка МГУ им. М. В. Ломоносова, Объединённого института ядерных исследований, Наноцентра «Дубна», МИЦНТ СНГ, компаний Cisco, GE, Intel, L'Oreal, Лаборатория Касперского и др.*

*Партнёрами RSCI.RU являются газета российского научного сообщества «Поиск», портал «Нанометр», журнал «Наука и жизнь» и др.*

*RSCI.RU неоднократно выступал информационным партнёром и инициатором научных и деловых конференций, конкурсов и проектов, ориентированных на привлечение молодёжи в сферу науки и инноваций.*

**7. Scientific Social Community [Электронный ресурс] : Социальная сеть для учёных : сайт. – Режим доступа: <https://www.science-community.org/ru>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*www.Science-Community.org объединяет более 40 000 учёных из Украины, России, Белоруссии, Казахстана и других стран. Проект предоставляет сервисы для мониторинга грантов, конференций, научных вакансий, журналов и научных событий, а также возможности для поиска партнёров для научных исследований.*

**8. Workinculture [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: <http://workinculture.wixsite.com/main>. – Данные соответствуют 08.05.2017 г.**

*Проект для работников культурной и художественной сферы.*