

**Александр Овчинников  
Дарья Мисливченко**

**ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ПОСОБИЕ**

**ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ  
ДЛЯ ЖАЖДУЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ**



**Красноярск, 2012**

ББК 60.8

ОЗ55

Овчинников А.Е., Мисливченко Д.В. Инструментальное пособие «Основы проектирования для жаждущих изменений» / А.Е. Овчинников, Д.В. Мисливченко // Агентство образовательных решений «Новые стратегии». – Красноярск, 2012. – 56 с.

### **Приветствую тебя, читатель!**

Тут серьезность и официальность, собственно, заканчиваются. Это пособие для тех, кто хочет понять, а не просто узнать пачку определений. Излагаемое здесь понимание проектирования позволяет подходить к разработке проектов довольно технологично, продвигаясь от оснований к мелким деталям. Именно поэтому данный текст называется инструментальным пособием.

Особенно интересен он будет тем, кто занимается социальными и антропопроектами.

К пособию прилагается схема разработки проектных описаний, которая позволит быстро выйти на практическое применение подходов, описанных в инструментальном пособии.

Авторы выражают благодарность за помощь в создании этого текста: Е.В. Антоновой, М.С. Медведевой, К.В. Сосновской.

Иллюстрации: Екатерина Мельникова.

### **Контакты**

Александр Овчинников

<http://alkron.ru>

© Овчинников А.Е., Мисливченко Д.В., 2012.

# Что вас ждет

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                              | <b>4</b>  |
| Приветствуем! .....                               | 4         |
| Стоит ли вообще это читать дальше? .....          | 4         |
| Условные обозначения .....                        | 5         |
| Как это читать? .....                             | 5         |
| Первый шаг. Кто мы и что здесь? .....             | 6         |
| <b>ТЕМА 1. ПЕРЕПУТАНИЦА .....</b>                 | <b>7</b>  |
| Блок 1.1. С чем путают проект.....                | 7         |
| Блок 1.2. Так как же отличать?! .....             | 9         |
| <b>ТЕМА 2. ПРОЕКТНОЕ ОСНОВАНИЕ .....</b>          | <b>11</b> |
| Блок 2.1. Пространство возникновения проекта..... | 11        |
| Блок 2.2. Значимость проектного основания .....   | 13        |
| <b>ТЕМА 3. ПРОЕКТ И ЕГО ОПИСАНИЕ.....</b>         | <b>18</b> |
| Блок 3.1. Сборка понятия проект .....             | 18        |
| Блок 3.2. Описание проекта .....                  | 19        |
| <b>ТЕМА 4. ЭЛЕМЕНТЫ ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА .....</b>    | <b>20</b> |
| Блок 4.1. Подход к рассмотрению.....              | 20        |
| Блок 4.2. Зачем, что и как.....                   | 20        |
| Блок 4.3. Кто и с кем .....                       | 26        |
| Блок 4.4. К чему все это .....                    | 31        |
| <b>ТЕМА 5. КРИТЕРИИ ПРОЕКТНОСТИ.....</b>          | <b>37</b> |
| Блок 5.1. Проверка на проектность .....           | 37        |
| Блок 5.2. Корректность проектного основания ..... | 39        |
| Блок 5.3. Объективно достижимая цель .....        | 41        |
| Блок 5.4. Объективно фиксируемый результат .....  | 43        |
| Блок 5.5. Описание точки завершения проекта ..... | 44        |
| <b>ТЕМА 6. ПЕРВЫЙ ШАГ ПРОЕКТИРОВЩИКА .....</b>    | <b>46</b> |
| <b>ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ .....</b>                    | <b>48</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ .....</b>      | <b>49</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА.....</b> | <b>51</b> |

# Введение

## Приветствуем!

Перед вами инструментальное пособие по основам проектирования. По сути, это изложение нашего понимания проектного подхода и основных элементов описания проекта. В этом пособии вы не найдете ссылок на первоисточники или списка литературы. Это связано с тем, что мы приглашаем вас к обсуждению проектных понятий «здесь и сейчас», безотносительно того, кто и когда ввел эти понятия впервые и как они изначально понимались.

Вы можете не согласиться полностью или частично с нашими представлениями и определениями, но это и есть точка возникновения нового понимания.

Этот текст излагает системное и связное представление о сущности проектирования и об основных этапах проектной разработки. Если вы сможете найти логические противоречия и недосказанности, то мы вместе сделаем шаг в понимании. Если вы найдете критические ошибки в основаниях, то сможете написать свое пособие, что нас, несомненно, порадует.

## Стоит ли вообще это читать дальше?

Хороший вопрос. Наш ответ такой – вам следует читать дальше, если:

- Вы часто слышите слово «проект» вокруг себя и решили разобраться, что это такое.
- Вам надо написать проект, но что и как писать, вы не понимаете.
- Вы хотите понять, как отличить проект от всего остального.
- Вам надо обучить группу людей проектному подходу.
- Вас пригласили экспертировать проекты, но не объяснили, как это делается.
- Вы уже задумали и сделали много проектов и вам интересно, как можно это делать по-другому.

Если кратко, то это пособие для тех, кто задумался об изменении мира вокруг себя и решил использовать для этого проектный подход.

Пособие рассчитано в первую очередь на сферы социального и антропо-проектирования, однако, многие понятия и подходы, которые будут обсуждаться, применимы и в научном проектировании, и при разработке предпринимательских проектов.

---

## Условные обозначения

**ПР** Пример из реальной практики или специально сконструированный пример, иллюстрирующий обсуждаемую идею.

**ХМ** Хитрый момент. Наши размышления и замечания, которые раскрывают специфику проектирования и сообщают некоторые «фишки», ставшие понятными за последние несколько лет.

**ВВ** Вводные вопросы. Постарайтесь ответить на вопросы перед блоком до его прочтения. Это позволит прорисовать свое понимание и затем сравнить его с нашим пониманием.

**КВ** Контрольные вопросы, которые позволят вам поймать расхождения в понимании прочитанного с тем, что мы хотели объяснить этим блоком. Ответьте на вопрос, сравните свой ответ с нашим. Если ответы разные, то следует подумать, кто из нас не прав.

**ДВ** Дополнительная возможность. Указание на блоки, содержание которых можно понять более глубоко за счет участия в образовательных мероприятиях, которые мы периодически проводим.

## Как это читать?

Настоятельно рекомендуем читать это пособие в кругу единомышленников, с которыми предстоит заниматься проектированием. Почему? Потому что далее представлено одно из пониманий основ проектирования. Именно понимание, а не определение. А понимать лучше всего в обсуждении, когда участников больше двух.

Итак, есть мы (авторы пособия) со своим пониманием и есть ваша группа, которая либо согласится с нашими представлениями, либо сформирует свое понимание на несогласии с авторским видением.

В любом случае, это позволит оформить группу людей, которые одинаково понимают, что такое проект, цель, результат, ресурс и так далее.

Совместное чтение лучше всего проводить по следующей схеме:

- Читаем название блока
- Задаем аудитории вводные вопросы
- Собираем ответы и понимаем, насколько они отличаются друг от друга
- Читаем содержание блока

- Задаем аудитории контрольные вопросы
- Смотрим ответ автора и обсуждаем расхождения и специфику понимания участниками прочитанного блока
- Если пришли к согласию, то переходим к работе со следующим блоком.

Оптимальное количество участников – от 5 до 10 человек.

**ДВ**

Если у вас много желающих освоить проектирование и для вас важно качество освоения, вы можете пригласить нас для проведения обучающего семинара и проектного практикума по содержанию этого пособия. Контакты: <http://alkron.ru>

### Первый шаг. Кто мы и что здесь?

Заведите себе блокнот, с которым вам комфортно работать и в который вы будете записывать свои вопросы, ответы на вопросы, а также комментарии, возмущения, восхищения и так далее.

Вот вам четыре вопроса для затравки:

1. Зачем вы читаете это пособие?
2. Почему вы читаете именно это пособие?
3. Какие проекты вы можете назвать?
4. Как вы определили, что это проект?

Первые два вопроса позволят вам оформить свою позицию по отношению к этому пособию, а позиция позволит выбрать верный подход к работе.

**ХМ**

Если вы взялись за это пособие, чтобы проверить совпадение своего понимания с нашим, то можно быстро ответить на все контрольные вопросы к блокам. Если расхождений нет, то с вероятностью 80% наши с вами представления совпадают.

Ответы на третий и четвертый вопросы – это первая точка проблематизации. Посмотрите на свои ответы и выберите наиболее близкое вам утверждение:

1. Проект – это объект реального мира, такой же, как ложка, бегущий человек, сила тяжести и т.д. Мы можем определить проект по результатам своих наблюдений за миром.

2. Проект – это форма сборки мыслей и действий относительно будущего. Проект можно определить только по «тексту» его описания.

А теперь вернитесь к своим ответам на третий и четвертый вопросы. Изменились ли они?

---

# Тема 1. Перепутаница

## Блок 1.1. С чем путают проект

**ВВ**

Участвовали ли вы в проектах?

Что такое проект?

Что бывает кроме проектов?

Как вы понимаете, что это проект, а не что-либо другое из ответа на предыдущий вопрос?

Обычно в понятийной путанице вокруг проекта принимают участие «план», «программа», «акция» и «мероприятие».

В конце XX века в России мало кто использовал слово «проект», за исключением архитекторов и инженеров. Сейчас проектированием занимаются даже в детском саду. При этом пыливый наблюдатель заметит, что содержание и форма действий не изменились, только раньше концерт для ветеранов назывался мероприятием, а теперь называется проектом. Так как же выпутаться из этой ситуации и вернуть себе нормальное восприятие мира?

Для этого нам понадобится базовое понятие, и им будет «действие».

Действие – это то, что человек (команда, организация и пр.) совершает осознанно и с пониманием того, что должно получиться.

**ЛР**

Ключевое слово – «осознанно». Если вы икаете, то это рефлекс. А вот если вы бьете по спине друга, который подавился, то это действие. Если в фирме нет ни одного человека, который знает, зачем они бесплатно отправляют продукцию на один и тот же адрес уже 10 лет, то это традиция. А вот когда фирма начинает активную рекламную кампанию по распоряжению директора, то это действие.

Еще от «действия» нам нужны понятия **«субъект»** – тот, кто совершает действие – и **«объект»** – то, над чем это действие совершается.

Теперь у нас есть все нужное, чтобы различить «план», «программу», «акцию» и мероприятие».

### План

План – зафиксированная последовательность действий, приводящая к определенному результату.

Обычно тут все понятно. Отметим только, что план обязательно должен содержать понимание результата. Так что попытка определить проект как «план с описанием результата» не очень удачна. Список действий без понимания результата – это метания, а не план.

**ХМ** А теперь вы можете понять, чем отличается план дня от распорядка (расписания, режима) дня. Там должен быть заложен какой-то результат. Например, успеть вечером на свидание или быть бодрым и жизнерадостным на следующее утро. Тогда вы честно сможете сказать себе: «План дня был успешно реализован! Ура! Я – молодец!»

### Программа

Программа – общее описание комплекса действий, приводящих к определенному результату.

Ключевое слово здесь «общее». То есть то, как именно будут выполняться действия, в программе не указано. Есть общая тема, некоторые общие принципы, понимание результата и т.д., но конкретики нет. Составляющими частями программы могут быть проекты. Проект может содержать в себе разработку и реализацию какой-то программы, но при этом проект и программа – это разные понятия.

**ХМ** Хороший пример – программа рок-фестиваля или любого другого концерта. Есть указание общей стилистики, последовательность выступлений, понимание целевой группы и т.д. Но при этом, что и как будут играть музыканты остается загадкой.

### Мероприятие

Мероприятие /принятие мер/ – конкретное действие, направленное на решение какой-либо проблемы здесь и сейчас. При этом есть организаторы мероприятия (субъект действия) и то, на что/кого направлено мероприятие (объект действия).

Большинство из того, что происходит вокруг нас – это мероприятия. Коммунальные службы осуществляют мероприятия по ремонту труб, школьники проводят мероприятия для ветеранов, учитель проводит классные мероприятия.

«Здесь и сейчас» – ключевое уточнение в данном понимании мероприятия. Если проблема, которую вы решаете своим действием, уже есть в настоящем, то вы должны принимать меры, то есть проводить мероприятие.

**ПР** В школе регулярно происходят драки между учениками. Директор приглашает полицейского, который читает лекцию об ответственности за нанесение физических повреждений. Это мероприятие. Само по себе проектом оно не является, так как это всего лишь решение проблемы здесь и сейчас – оперативное реагирование.

Проблема различения мероприятия и проекта состоит в том, что в рамках большинства проектов проводятся мероприятия. Однако, информацию о том, что это мероприятие встроено в какой-то проект знает только проектная команда и те, кому они об этом сообщили. Проект ощущается окружающими через мероприятия, так как все остальные составляющие проекта находятся в сфере понимания проектировщика.

Можно сказать, что всякий проект воплощается через мероприятия, но не всякое мероприятие является частью проекта.

### Акция

Акция – мероприятие, в ходе реализации которого люди добровольно включаются в определенный процесс или осознают свою сопричастность/ответственность по отношению к определенной проблеме.

Специфика акции состоит в том, что основным ее итогом является не решение проблемы здесь и сейчас, а привлечение новых участников, которые раньше не думали или не делали, а теперь думают и делают.

**ПР** Когда мэрия штрафует предприятия за бардак вокруг них – это мероприятие. А когда волонтеры останавливают человека и на его глазах доносят брошенный им окурок до урны – это акция. Когда школьники поют песни ветеранам – это мероприятие. А когда школьники объявляют, что каждый четверг в школьном зале любая группа может исполнять песни по заказам ветеранов – это акция.

**КВ**

1.1.1. На дверях магазина висит (...) работы.

1.1.2. Когда нам привозят шкаф, то к нему прилагается (...) сборки.

1.1.3. Группа туристов с различными интересами в одном городе совместно пишет (...) экскурсии.

1.1.4. Наводя порядок дома перед приходом гостей, вы осуществляете (...).

1.1.5. Предлагая друзьям убратся в вашей квартире перед совместным праздником, вы осуществляете (...).

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49 НА СТР. 49](#)

## Блок 1.2. Так как же отличать?!

**ВВ**

Что общего у плана и программы?

Что общего у мероприятия и акции?

Следует отметить, что план и программа – это формы сборки представлений о своих действиях («текст»). А мероприятие и акция – тип действий (наблюдаемая активность субъектов).

То есть если вы видите, как что-то происходит, то про план и программу можно забыть – это либо мероприятие, либо акция, либо еще что-то. А вот когда вы видите описание действий – это может быть планом, программой, описанием мероприятия, описанием акции, описанием проекта.

Так как в этом пособии рассматриваются вопросы замысливания проектов, а не их непосредственной реализации, то все, с чем мы работаем – это описания (тексты в наших головах, на бумаге, в электронном виде). Их и надо научиться отличать.

А отличать их надо, чтобы начинать думать правильно над поставленной задачей. Если вы разрабатываете акцию, то первое, что надо понять – за счет чего у участников будет формироваться ощущение сопричастности. Если пишете план, то ключевым является последовательность действий и их влияние на результат.

*ХМ*

У мероприятия может быть план. А каждый пункт этого плана может быть мероприятием или акцией, у которой может быть программа, состоящая из мероприятий со своими планами и так далее. И все это может быть частью проекта. А внутри этого всего могут возникать и воплощаться в жизнь различные проекты. Вот такая перепутаница.

*КВ*

- 1.2.1. Если вы видите список конкретных действий с указанной последовательностью или временем реализации, и рядом написано, что должно получиться в итоге, то это (...).
- 1.2.2. Если в описании указана конкретная проблема, которую нужно решать сейчас, а далее идет описание действия, призванного решить эту проблему, то перед вами (...).
- 1.2.3. Если в описании указаны действия, в ходе которых внешние субъекты начнут осознавать свою сопричастность к какому-то процессу или проблеме, то это (...).

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

---

## Тема 2. Проектное основание

---

### Блок 2.1. Пространство возникновения проекта

**ВВ** Когда возникает проект?  
Когда он не может возникнуть?  
Что же все-таки такое проект?

Для тех, кто никак не может дождаться какого-нибудь определения. Проект от лат. projectus – брошенный вперед. Вот :)

**ХМ** Да, мы до сих пор никак не определили «проект». Это связано с тем, что нам надо понять, что это такое, а не просто увидеть определение. Надеюсь, что предыдущая тема несколько проблематизировала ваше понимание проекта.

Проект возникает, когда в голове проектировщика (а она всегда есть) складывается понимание трех составляющих проектного основания – настоящего, естественного проблемного будущего и желаемого будущего.

#### Настоящее

Факты о настоящем – первый элемент проектного основания.

**ЛР** В вашем дворе устанавливают новые удобные лавочки. Через ваш двор проходит дорожка к нескольким ларькам. В одном из ларьков открылся магазинчик по продаже разливного пива.

Именно факты. Без каких-либо оценок. Вроде бы лавочки – это хорошо, пиво – плохо, а тропинка – удобно. Но пить пиво – это право любого взрослого человека, лавочки могут мешать автомобилистам, тропинка постоянно мешает дворнику убирать двор. То есть нам нужны только факты, потому что каждый оценивает их по-разному.

Проект основывается на реальных фактах. Этим он отличается, например, от фантазии.

#### Естественное проблемное будущее

Прогноз естественного проблемного будущего – второй элемент проектного основания.

**ЛР** Покупатели разливного пива будут пить его рядом с ларьком на лавочках во дворе. Дети будут играть рядом с пьяными людьми. Лавочки будут заняты. Количество мусора и конфликтов во дворе увеличится.

По сути, мы должны ответить на вопрос: «А что такого плохого случится, если ничего не делать?». Если ответ – «ничего», то здесь нет

пространства для проекта. Надо просто жить и радоваться жизни, а не страдать проектированием.

Проект решает проблемы будущего. Этим он отличается, например, от мероприятия, которое «принимает меры» к настоящему.

### Желаемое будущее

Образ желаемого будущего – третий элемент проектного основания.

*ПР* В чистом и безопасном дворе играют дети и культурно отдыхают жители соседних домов, убирая за собой мусор. Двор тихий и спокойный по вечерам.

Это самый сложный для начинающих проектировщиков элемент. Необходимо очень четко представлять, что мы хотим видеть в будущем. От этого представления зависят все остальные элементы проекта.

Сложность в том, что если факты настоящего объективны, а прогноз естественного будущего можно построить на известных «законах природы» или статистических данных, то образ желаемого будущего сугубо субъективен и может принципиально отличаться у разных людей.

*ПР* Двор становится центром жизни всего района. Количество развлекательных заведений и магазинов увеличивается. Появляются красивые беседки и столики для приема пищи. Владельцы магазинов нанимают службу охраны и увеличивают штат дворников для поддержания порядка. Возникают новые рабочие места и возможность сдачи в аренду квартир на первых этажах соседних домов.

Чувствуете, как изменилось все проектное основание? А ведь факты о настоящем и прогноз естественного проблемного будущего остались неизменными. Очевидно, что люди, стремящиеся к первому варианту желаемого будущего, оказываются в оппозиции к желающим реализовать второй вариант.

### Проект позволяет управлять будущим.

Итак, мы видим настоящее; понимаем, к какому будущему это может привести, если ничего не делать; осознаем, какой образ будущего мы хотим реализовать.

То, что позволит переломить естественный ход событий, направив его в нужное нам русло, и называется проектным воздействием.

Проектное воздействие переводит вектор развития ситуации от естественного проблемного будущего к желаемому будущему.

При этом важно понимать, что **проект** – это форма сборки мыслей и действий, которые приводят к изменению будущего. Самого проекта в отрыве от проектировщика или описания проекта мы не сможем найти.

**ЛР** Вы наблюдаете строительство новой дороги через ваш населенный пункт. Является ли это мероприятие частью проекта?

Хитрость в том, что наблюдая за строительством дороги, вы этого не определите. Это может быть реализацией плана по увеличению протяженности дорог, мероприятием по экстренному созданию альтернативы размытой дороге, просто глупостью или освоением бюджета.

Но если вы найдете инициатора строительства, и он сообщит что-то вроде: «Дорога обеспечит уменьшение транспортных расходов в 2 раза и позволит нашей территории выиграть федеральный конкурс на создание транспортного хаба. А если мы ее не построим, то через 5 лет объем инвестиций в территорию уменьшится в 10 раз», – то перед вами проектная форма сборки мыслей и действий, а если кратко, то перед вами проект.

Это довольно спорный и сложный фрагмент. Но понимание проекта как формы сборки снимает очень много вопросов о различении проектных и не проектных действий. Проектность определяется не действием, а формой мышления о нем.

**ХМ** И тут можно сделать еще один важный шаг в понимании. Эффективность проектного подхода в том, что мы начинаем по-новому, особым образом собирать свои мысли и действия, а не в изменении сути самих мыслей и действий.

- КВ**
- 2.1.1. Вопрос «Чем вы можете подкрепить ваши утверждения?» задается к (...).
  - 2.1.2. Вопрос «Кого это не устраивает?» задается к (...).
  - 2.1.3. Позиция проектировщика наиболее ярко выражена в (...).

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

**ХМ** Контрольные вопросы к этому блоку являются одним из инструментов экспертизы и самооценки проектов.

## Блок 2.2. Значимость проектного основания

**ВВ** Зачем понимать проектное основание?  
Может ли отсутствовать какой-нибудь элемент проектного основания?

Как можно использовать проектное основание без самого проекта?

Основная сложность разработки проекта состоит в корректной формулировке проектного основания. Все остальное – по сути, технические моменты, которые опираются на известные факты, прогнозы и желания проектировщика. Поэтому, собственно, и называется это основанием.

В первую очередь проектное основание необходимо проектировщику, чтобы точно понимать, что и зачем он делает.

Факты настоящего производят разметку пространства, в котором будет воплощаться проект. Недостаточное понимание настоящего приводит к досадным ситуациям, ненужной трате ресурсов, а иногда и полностью лишает проект смысла.

**ЛР** Команда из 5 человек более полугода разрабатывала проект по изменению содержания деятельности одного из городских клубов. Была собрана статистика посещаемости, построен прогноз закрытия заведения, оформлен образ желаемого будущего, в котором заведение становится центром местной рок-тусовки. Было сделано многое и планировалось еще больше. Но внезапно выяснилось, что задолго до начала работы над проектом был подписан документ о сносе здания, в котором располагается клуб. Клубу оставалось работать всего пару месяцев.

Старайтесь собрать всю необходимую фактическую базу, а ко всем фактам указать источники, подтверждающие их верность и актуальность.

Прогноз естественного проблемного будущего позволяет понять, с чего вдруг мы этим начали заниматься именно сейчас и почему хотим заниматься этим в проектном залоге. Суть в том, что могут быть две ситуации, которые не предполагают возникновения проекта:

1. Ситуация возникла, требует немедленного решения, и понятно что делать. Здесь необходимы оперативное реагирование и реализация мероприятий по устранению проблемы, а не дорогостоящее и долговременное проектирование.

**ЛР** Вы видите горящий дом. Настоящее понятно. Естественное проблемное будущее тоже, но идея сесть и начать продумывать проект тушения этого дома довольно дикая.

2. Ситуация существует уже давно, и изменений не планируется. Здесь может возникать проект, но можно нарваться на вопрос: «100 лет так было и ничего, зачем сейчас начинать активность?»

Вторая ситуация связана с тем, что к прогнозу естественного проблемного будущего следует задать вопрос: «А для кого оно проблемно?» Если выясняется, что для всех участников ситуации это нормальное положение вещей, сохранение текущего состояния никого не пугает, а его ухудшение не планируется, то не следует вступать в эту ситуацию.

**ЛР** Во дворе ваших знакомых небольшая, но постоянная лужа. Вы прогнозируете, что лужа никуда не пропадет, если ничего не делать, и разворачиваете проект, связанный с привлечением администрации к устранению лужи. А потом получаете гневное письмо от жителей, которым разворотили весь двор в попытке устранения лужи.

Корректный прогноз, который действительно показывает, что если ничего не делать, то возникнут серьезные проблемы, позволяет быстро привлекать внимание к вашему проекту и определять тех, кого эта ситуация может беспокоить.

**ХМ** Тут, конечно, возникает пространство для манипуляции. Ведь формулировка прогноза зависит от проектировщика, то есть от вас. Если вам нужна поддержка определенных структур или групп людей, то из описания проблемного будущего должно быть видно, что это их проблема, а вы заинтересованы в ее решении и готовы помогать.

Желаемое будущее представляет собой первый шаг к формулировке цели проекта. При наличии обоснованных фактов и прогнозов именно образ желаемого будущего определяет реакцию на проект.

И здесь возникает второй аспект значимости проработки проектного основания.

Набор проектной команды, поиск партнеров, презентация проекта широкой аудитории и множество других вопросов решаются с помощью образа желаемого будущего.

Несмотря на то, что формирование проектной команды не является темой этого пособия, приведем один принцип, который позволяет решить многие проблемы внутри команды.

У проекта должен быть проектировщик, и он должен быть один. Как определить проектировщика? Проектное основание позволяет это сделать довольно просто – проектировщик тот, кто удерживает собирающий образ желаемого будущего.

Заметим, что в команде все должны разделять образ желаемого будущего, но эти образы все равно будут отличаться. Именно поэтому необходимо понять, на чей образ ориентируются все остальные.

**ЛР** Миша хочет, чтобы в его школе проходили вечера средневековой поэзии. Аня хочет, чтобы были интересные вечера, и на этих вечерах были бальные танцы. Дима хочет вести школьные мероприятия и читать рэп. Коля хочет читать рэп, и чтобы все играли в футбол. Все они хорошие друзья и хотят реализовать какой-нибудь проект для освоения проектного подхода.

Суть и успешность проекта зависит от выбора проектировщика – держателя собирающего образа будущего. Если это Миша, то Аня точно входит в команду, Диму привлекают для ведения вечера, Коля в проекте не участвует.

Если это Коля, то, скорее всего, ничего не произойдет вообще, но пробовать они будут только с Димой. А вот если собирающий образ держит Аня, то есть шанс включить всех, удержав и средневековую поэзию, и бальные танцы, и рэп.

Проектное основание позволяет собирать единомышленников. Для этого надо оформить проектное основание в формате 30-60 секундного ролика/текста/постера и начать его распространять.

Выходите в зал и озвучиваете проектное основание:

**ЛР** «Сейчас хулиганы нашего двора отбирают по 10 сотовых телефонов в месяц. Из 10 девушек 8 отказываются гулять вечером в нашем дворе.

Если ничего не делать, то скоро нам самим будет страшно выйти вечером на улицу, а полиция начнет забирать в отделение всех, кто тут живет.

Я хочу, чтобы в нашем дворе родители могли спокойно отпускать школьника гулять до 23, чтобы люди стремились переехать в наши дома, потому что здесь спокойно».

«Кто готов работать, чтобы стало именно так?» – поднявшие руки и есть ваши единомышленники.

«У кого есть идеи, как этого можно добиться?» – те, у кого есть идеи – потенциальные участники проектной команды, возможно у кого-то из них есть уникальный и очень эффективный способ решения проблемы, реализация которого и станет целью вашего проекта.

**ХМ** Даже если вы не знаете, что конкретно делать, наличие оформленного проектного основания позволит вам привлечь к ситуации различных субъектов, которые могут иметь свои идеи и возьмутся за реализацию проекта вместе с вами или даже без вас.

КВ

- 2.2.1. Содержит ли проектное основание информацию о том, какие будут совершаться действия в ходе реализации проекта?
- 2.2.2. Является ли проектное основание проектом?
- 2.2.3. Следует ли включать проектное основание в описание проекта?
- 2.2.4. Сколько человек в проектной команде должны удерживать желаемый образ будущего?
- 2.2.5. Может ли быть проект без проектного основания?
- 2.2.6. Может ли быть проектное основание без проекта?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)



### Обратите внимание

*Эта тема очень важна, так как именно понятие «проектного основания» позволяет выстроить системный взгляд на элементы описания проекта, критерии «проектности», основные подходы к разработке и так далее.*

## Тема 3. Проект и его описание

### Блок 3.1. Сборка понятия проект

**ВВ** Как бы вы определили проект после изучения двух предыдущих тем?

Мы познакомились с понятием проектного основания. Но фундамент дома не является домом. Проектное основание также не является проектом.

Проект – инструмент смены вектора развития ситуации от естественного будущего к желаемому будущему.

Проще говоря, проект – это форма сборки мыслей и локального набора действий, которая позволяет сделать будущее таким, какого мы хотим, а не таким, каким оно станет, если ничего не делать.

Теперь мы можем вернуться к понятиям «план», «программа», «мероприятие» и «акция».

План является составной частью практически любого проекта, так как в плане фиксируются действия, а любой проект реализуется через действия.

Понятия «программа проекта» не существует, но зато в программе может быть предусмотрена разработка и реализация проектов под определенные в этой программе проектные основания.

Мероприятие – это один из основных типов действий в рамках проекта. Многие грантовые заявки содержат пункт «описание основных мероприятий».

Акция – один из типов мероприятий, которые иногда встречаются в проектах, например, социальных.

**ХМ** Также иногда встречаются словосочетания «проект мероприятия» и «проект акции», но что это такое, никто почему-то ответить не может.

И еще раз.

Перед вами описание проекта, если в этом описании указано, что происходит сейчас, почему надо что-то делать, что хочется увидеть в будущем и что конкретно и как надо делать для этого.

Целостного определения проекта все равно не получается. Но нам это и не особенно нужно. Ведь мы стремимся к пониманию, а оно складывается из различных фрагментов.

**ЛР** Понимание электричества не возникает из его определения. Для того чтобы понять, надо подойти к нему с разных сторон, ощутить на себе, послушать отзывы других, изучить его поведение и так далее. Поэтому не стремитесь к определениям, стремитесь к пониманию.

**КВ** 3.1.1.Продолжите «Проект – это...».

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

## Блок 3.2. Описание проекта

**ВВ** Является ли описание проекта проектом?  
Может ли быть проект без проектного описания?  
Может ли быть проектное описание без проекта?

Специфика проектного подхода состоит в том, что как и математика, проектирование является исключительно интеллектуальной надстройкой над реальными действиями. Наблюдая со стороны за каким-нибудь мероприятием, вы не сможете определить, является оно частью проекта или нет. Об этом вы можете узнать только у организаторов, да и то не всегда (часто организаторы мероприятий являются просто наемными рабочими и не владеют информацией о проекте).

**ХМ** Именно поэтому современный мир иногда называют миром тайной борьбы проектов. Различные субъекты стремятся повернуть ход событий к своему желаемому будущему, организуя различные действия, участники которых даже не догадываются, на какой проект они работают.

Описание проекта аналогично записи математической формулы, отображающей какой-то закон. Без описания проект продолжает существовать, но «пощупать» мы его не можем. В связи с такой ситуацией обсуждение проектов ведется через обсуждение их описаний, обычно представленных в тексте.

Разработка проекта, собственно, и выражается в продумывании пунктов этого описания. А реализацией проекта называют проведение заложенных в проекте мероприятий с удержанием остальных элементов проектного описания.

## Тема 4. Элементы описания проекта

### Блок 4.1. Подход к рассмотрению

**ВВ** Какие элементы описания проекта вы знаете?  
Про какие элементы описания проекта вы смело можете сказать:  
«Я точно знаю, что там писать и почему именно это»?

В данном пособии будут рассмотрены следующие элементы:

- Название
- Актуальность
- Цель
- Задачи
- План действий
- Механизмы реализации
- Ресурсы
- Проектная команда
- Целевая группа
- Благополучатели
- Партнеры
- Спонсоры
- Итоги
- Результаты
- Эффекты

Заметим, что мы будем обсуждать эти элементы без привязок к каким-либо грантовым конкурсам или конкурсам проектов. В предыдущих темах было сформировано некоторое понимание проекта, на которое мы дальше и будем опираться.

Элементы будут раскрываться через два языка – собственно проектный и проблемный.

**ХМ** Может ли существовать проект без стоящей за ним проблемы?  
Для меня пока ответ – нет, но это скорее аксиома, чем теорема. А как считаете вы?

### Блок 4.2. Зачем, что и как

**ВВ** Что такое актуальность проекта?  
Что такое цель проекта?  
Что такое задачи проекта?  
Чем план действий отличается от механизмов реализации?

## Название

Быстро разберемся с названием. Название должно быть.

Лучше всего, когда название состоит из краткой цели проекта и какого-нибудь запоминающегося имени.

**ПР** Название:  
Создание народного движения «Уютная зяброностра».

Генерация названия – это искусство и много-много удачи.

## Актуальность

Актуальность отражает то, зачем мы начали этим заниматься и почему именно сейчас.

В проблемном языке актуальность – расширенная постановка проблемы.

Как это описать? Да очень просто. В пункт «Актуальность» вписывается проектное основание в формате фактов о настоящем, прогнозов естественного будущего, образов желаемого будущего.

**ПР** Актуальность проекта «Уютная зяброностра»  
В настоящий момент:

- Количество зяброностр на территории Кукростана уменьшается на 20% в год (по данным исследования Д.Малдера и Ф.Скалли).
- Экономика Кукростана в 80% основана на использовании зяброностр (по данным отчета министерства экономики Кукростана).

Если ничего не делать, то:

- Зяброностры вымрут полностью менее чем через 10 лет (по прогнозам эксперта М.Ксавьера).
- Экономика Кукростана рухнет, и страна погрузится в хаос, так как возможностей перевода экономики с использования зяброностр в настоящий момент нет (гипотеза проектной команды).

Наша проектная команда видит будущее таким:

- Популяция зяброностр восстановлена и увеличивается с каждым годом.
- Экономика Кукростана развивается и постепенно отходит от использования зяброностр.

Вот и все описание актуальности. Если вы честно собрали все нужные факты, привели нормальные прогнозы и ваш образ будущего интересен, то проект актуален.

*ХМ* Тут важен еще вопрос «Для кого актуален?» Но об этом мы поговорим в Теме 6.

### Цель проекта

Переходим ко второму по важности после актуальности пункту.

В проблемном языке цель – это способ решения проблемы.

Цель проекта описывает основное действие, которое будет осуществлять проектная команда для перевода вектора развития ситуации от проблемного будущего к желаемому.

Типичной ошибкой является помещение в цель желаемого образа будущего.

*ПР* Цель: сделать так, чтобы зяброностр всегда было много, а экономика развивалась.

Так делать не надо.

Цель должна быть конкретной и отражать способ изменения ситуации. Проще говоря, человек со стороны, прочитав актуальность и цель проекта, должен понять, что вы будете делать (не в деталях конечно, а в общих чертах).

*ПР* Цель: создание народного движения по домашнему разведению зяброностр во всех района Кукростана.

Ощутите разницу. В первом случае – хотелка, во втором – цель, достижение которой можно обсуждать. Более того, во втором случае понятно, что будет происходить в реальности: люди начнут разводить зяброностр у себя дома.

*ХМ* Цель отражает способ решения проблемы. А способов решения для проблемы обычно несколько. Поэтому при разработке проекта рекомендуется придумать несколько возможных способов изменения ситуации, а затем выбрать один из них по каким-либо критериям.

*ДВ* Об инструментах генерации и выбора цели проекта можно узнать в рамках образовательных семинаров <http://alkron.ru>

---

## Задачи проекта

В проблемном языке задачи – основные этапы реализации способа решения проблемы.

*ЛР*

Задачи проекта «Уютная зяброностра»:

- Разработать инструкцию по разведению зяброностр в домашних условиях.
- Найти поставщиков маленьких зяброностр.
- Обеспечить людей возможностью получения маленьких зяброностр.
- Организовать консультационную поддержку держателям зяброностр.
- Наладить механизмы передачи родившихся зяброностр.

Вопрос: правильный ли это набор задач? Ответ: нет.

Почему? Да потому, что наша цель была создать народное движение, а не разводить зяброностр в домах у граждан.

Задачи – это основные этапы достижения цели.

*ХМ*

Вопрос для проверки задачи звучит так: «Может ли быть достигнута цель проекта, если данная задача не будет выполнена?». Если ответ: «Да, может», – то задачу надо выкидывать. В задачи вносятся только те этапы, без которых невозможно реализовать способ решения проблемы, то есть без которых нельзя достигнуть цели.

Попробуем еще раз.

*ЛР*

Задачи проекта «Уютная зяброностра»:

- Сформировать временный штаб народного движения «Уютная зяброностра».
- Создать сайт по обмену информацией и маленькими зябронострами.
- Организовать информационную компанию по популяризации разведения зяброностр в домашних условиях.
- Провести учредительную конференцию движения «Уютная зяброностра».

В цели мы заявляли создание народного движения. Про разведение зяброностр речи не было, поэтому и в задачах все должно быть связано только с созданием народного движения.

**ХМ** А может ли задача проекта сама по себе требовать проектного подхода для своего решения? Может, и еще как. Тут надо еще раз вспомнить, что проект – это форма сборки мыслей и действий, которую мы делаем сами, а значит, практически все может быть собрано как проект. Отсюда возникает, в частности, иерархия актуальности, цели и задач.

### План действий

План – это план, то есть описание последовательности действий, приводящей к определенному результату. В случае проекта результатом реализации плана проекта является достижение результата проекта.

Ой. Стоп. Что за тавтология? Может быть все-таки достижение цели?

Здесь мы впервые подходим к одной из ключевых проблем понимания проектирования. Проект направлен на достижение результата, а не на реализацию цели. Следовательно, план проекта включает в себя как блок выполнения задач проекта и достижения цели, так и блок мониторинга результатов проекта.

**ХМ** Но результат мы еще не оформили. Что же нам делать? Остается только одно: план проекта пишется после оформления результата.

Здесь еще раз возникает важность постановки цели как конкретного способа решения проблемы. Если цель размыта или содержит призывы и общие слова, то план составить будет очень сложно.

Часто просят указать этапы реализации проекта и описание основных действий.

С этапами мы теперь можем легко разобраться, так как это либо нарезка по времени – подготовительный, основной, завершающий, – либо задачи.

Как отличить одну ситуацию от другой? Если задачи выстроены в хронологическом порядке, то есть следующая не может быть начата, пока не выполнена предыдущая, то этапы проекта могут совпадать с выполнением задач. Если задачи выполняются параллельно, то используйте нарезку по времени.

Само наполнение плана сильно зависит от типа проекта, его масштаба и тому подобного. Обычно план действий представляет собой таблицу с такими полями как время, название действия, планируемые итоги и т.д. Общий принцип такой же, как и при составлении списка задач: если без этого можно достичь цели, то это нам не нужно.

## Механизмы реализации проекта

Довольно странный, но регулярно встречающийся пункт в грантовых заявках. Чаще всего под механизмами понимают описание базовых типов действий в рамках проекта.

**ЛР** Если ваш проект направлен на получение какой-то информации, то механизмами станут «сбор данных», «статистическая обработка материалов» и т.д. Если проект про привлечение внимания к какой-то проблеме, то в качестве механизмов можно указать «проведение акций», «работу со СМИ».

Можно интерпретировать механизмы реализации проекта как ответ на вопрос: «А с помощью каких приемов вы собираетесь достигать своей цели?» Заметим, что ответ предполагается общий, а не с детализацией до уровня конкретных действий.

## Ресурсы

В общем понимании – это все то, что необходимо для реализации проекта. Описание ресурсов – это довольно сложный блок, и подробно мы его в этом пособии рассматривать не будем. Отметим лишь несколько базовых принципов.

Принято разделять ресурс на уже имеющийся у проектной команды и необходимый ей. Это разделение возникает из простого утверждения: «Если у вас есть все необходимое для совершения действия, то просто сделайте его».

**ЛР** У Ф.Скалли есть материалы и разрешение от главного редактора центрального канала на показ фильма про численность зяброностр. Ф.Скалли сама монтирует фильм и отдает его в показ. Точка.

У Д.Малдера есть стремление осветить жизнь зяброностр по центральному телевидению Кукростана, но при этом он обладает только ценным опытом и знает места, где обитают зяброностры. Он пишет проект по созданию серии документальных фильмов, ищет команду и т.д.

В чем разница двух ситуаций? Ведь проектное основание одно и то же. Даже цели одинаковы. Но проект возникает только во втором случае. Скалли делает простое действие, не заморачиваясь на проектный подход.

Ответ лежит как раз в описании ресурсов. У Скалли есть все, что ей необходимо, и она просто берет и делает. А вот у Малдера явно не хватает ресурсов, и он вынужден искать их на стороне. Для этого ему и нужен проект.

Проект возникает там, где нет ресурсов для того, чтобы просто взять и сделать.

**ХМ** То есть вы должны точно понимать, кто будет читать описание проекта и какой ресурс вы должны получить. Причем, это правило универсально.

- КВ**
- 4.2.1. Может ли проект А решать задачу проекта Б?
  - 4.2.2. Чем при этом в проекте А будет являться решаемая задача из проекта Б?
  - 4.2.3. Если проект Б решает задачу проекта В, то чем является цель проекта В по отношению к проекту А?
  - 4.2.4. Может ли задача проекта быть сложнее в реализации, чем его цель?
  - 4.2.5. Могут ли быть при одной цели разные наборы задач?
  - 4.2.6. Является ли проведение акции «Чистые мысли» в школе №3 механизмом реализации проекта «Чистые люди»?
  - 4.2.7. Указывается ли в плане действий по проекту ответственный за эти действия?
  - 4.2.8. Является ли время проектировщика ресурсом проекта?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

### Блок 4.3. Кто и с кем

**ВВ** Придумайте набор критериев, который бы позволил различать проектную команду, целевую группу, благополучателей, партнеров и спонсоров проекта.

Различить участников проекта между собой иногда бывает чрезвычайно сложно. Но это важно и нужно делать, так как в противном случае вы запутаетесь, кто за что отвечает и кто в каком месте вашего проекта играет ту или иную роль.

#### Проектная команда

В нее хотя бы входят все :) Но есть очень простой способ отличить участника проектной команды от всех остальных. Во-первых, это человек. Организация не может быть членом проектной команды. Во-вторых, это человек, который понимает и может влиять на содержание проектного основания и цели проекта. Вот основной критерий.

**ПР** Миша все придумал. Аня знает всю задумку и внесла несколько изменений в цель проекта. Коля все знает, но его мнения Миша и Аня не знают, потому что он его никому не говорит. Итого, Миша и Аня участники проектной команды, а Коля просто в курсе.

Участники проектной команды должны понимать этот критерий и нести ответственность за проектное основание и цель проекта.

### Целевая группа

**ПР** Коля создает школьное волонтерское движение для помощи слепым людям.

Эдгар создает школьное волонтерское движение для помощи бездомным собакам.

Кто целевая группа проекта у Коли? А у Эдгара?

При правильных ответах в обоих случаях целевой группой проекта должны быть школьники. Если у вас во втором примере это собаки, то вы не зря читаете это пособие.

Целевая группа – это группа людей, на которую в первую очередь направлено действие проектной команды.

И Коля, и Эдгар будут работать со школьниками, привлекая их в волонтерское движение.

Это довольно важный момент для социального проектирования. Если ваша цель создание роликов для привлечения внимания администрации к проблеме мест проживания для студентов, то ваша целевая группа – это члены администрации. То есть те, кто способен решить проблему, заложенную в проектном основании.

Заметим, что целевая группа – это объект действия, то есть необходимым условием для целевой группы, является субъект-объектное отношение между проектной командой и потенциальной целевой группой.

**ХМ** Тут надо еще раз вспомнить, что проект возникает там, где мы не можем справиться имеющимся ресурсом. Если вы можете позвонить мэру и решить этот вопрос за 5 минут, то надо просто позвонить, а не маяться проектированием.

**ПР** Целевая группа проекта «Уютная зябронстра»: Жители Кукростана, которые имеют жилплощадь не менее 50 кв.м., живут недалеко от чистых водоемов, имеют доход не менее 100 тыс., не содержат дома собак, пользуются интернетом, ...

Отметим необходимость той части, что идет после слова «которые». Чем точнее вы можете описать целевую группу, тем проще будет работать с проектом.

**ХМ** Возьмите свое описание целевой группы и попросите знакомых найти пример человека, который подходит по всем параметрам, но не может стать участником вашего проекта. Если получилось найти брешь, то надо конкретизировать целевую группу дальше.

Понятно, что механизмы реализации проекта – это в первую очередь механизмы работы с целевой группой.

### Благополучатели

Тут все довольно просто, если вы разобрались с понятием целевой группы.

Благополучатели – это те, кто получают благо от реализации проекта.

Правильно ли это определение? Очень многие получают что-то при реализации проекта – команда получает опыт, целевая группа какие-то бонусы и так далее. Но при этом можно выделить особую категорию, которая возникает во многих грантовых заявках.

Проще всего понять это через проблемный язык.

Благополучатели – это те, кого вы спасаете от естественного проблемного будущего.

Подумайте над этим критерием. Он позволяет избежать довольно «смешных» ошибок при разработке, обсуждении и реализации проекта. Вспомним два примера.

**ЛР** Коля создает школьное волонтерское движение для помощи слепым людям.

Эдгар создает школьное волонтерское движение для помощи бездомным собакам.

Кто здесь благополучатели? Если двигаться от цели, то у Коли это слепые люди, а у Эдгара... бездомные собаки. В первом случае еще как-то приемлемо, во втором уже спорно, но собаки тоже живые и прочее. Но ведь тогда у Любы...

**ЛР** Люба создает школьное волонтерское движение по ремонту детских игровых площадок.

...благополучателями становятся детские игровые площадки!

Посмотрите еще раз на эти примеры – они схематически полностью идентичны и все корректны. Это могут быть цели проектов. Так откуда же брать понятие о благополучателях?

И снова ответ дает проектное основание. Спросите себя: «Для кого проблемно естественное будущее?» – и ответ на этот вопрос впишите в пункт «благополучатели».

Если у Коли проблемное будущее связано с тем, что слепые люди без поддержки школьников быстро скатятся в нищету и начнут умирать, то благополучателями проекта будут слепые люди. А если проблемное будущее связано с тем, что ходящие без сопровождения слепые создают пробки на улицах города, то благополучателями становятся все, кто зависит от скорости движения на городских улицах.

Ощутите смену масштаба проекта. В первом случае это интересно только самим слепым, а во втором – почти всем жителям города. В этом сила проектного основания. Поэтому его нужно очень тщательно прорабатывать.

**ХМ** А кем тогда становятся слепые люди во втором случае? Они вроде бы и не целевая группа, и не благополучатели. Честный ответ состоит в том, что они – одна из точек приложения усилий в рамках проекта. Это один из элементов ситуации, который надо изменить, чтобы развитие перешло на рельсы, ведущие к желаемому образу будущего.

Однако такой подход противоречит общественному укладу, поэтому иногда выделяют благополучателей второго порядка – тех, кто получает благо сейчас, а не избавляется от проблем будущего.

### Партнер

Партнером является участник проекта, который предоставляет определенный ресурс на льготных условиях и берет на себя ответственность за реализацию части проекта, связанную с использованием этого ресурса.

**ПР** Для проекта «Уютная зяброностра» требуется интернет-сайт. При этом ни у одного из членов проектной команды нет своего сервера для его размещения. Поэтому в партнеров проекта можно записать Управление интернет-ресурсами Кукростана, которое выделит место на своих серверах с условием размещения на сайте блока с правительственными объявлениями.

Есть два признака партнера – льготность предоставления ресурса и ответственность за часть проекта. При этом партнер обычно чего-то требует взамен.

В указанном примере Управление не берет с проектной команды денег, но просит разместить свой блок объявлений на сайте. Это льгота,

которая может быть обоснована тем, что проект важен для всего Кукростана и для его государственного аппарата (кто, кстати, будет благополучателем проекта?). При этом если сервер Управления перестанет работать, то реализация проекта окажется под угрозой. То есть Управление принимает на себя ответственность за достижение цели проекта.

Именно поэтому желательно, чтобы партнер разделял проектное основание и верил в правильность выбранной цели проекта. Еще лучше, когда партнер является благополучателем.

Рассмотрим еще несколько примеров.

**ПР** Команда заказывает разработку и поддержку сайта у местной веб-мастерской. А также получает от местной школы старую типографскую установку в подарок.

Веб-мастерская не является партнером проекта, так как нет льготности. Это просто наемные специалисты, которые выполняют свою работу за сумму, размер которой они сами установили. Хотя при этом они, конечно, отвечают за часть проекта, но в случае дефектов их работы вам поможет суд и закон о защите прав потребителей.

**ХМ** В этом смысле партнер более свободен и может в любой момент сказать: «Ну мы же вам сделали это почти бесплатно, а вы тут какие-то претензии предъявляете». Ответить ему будет формально нечего. Поэтому, если есть возможность кого-то честно нанять, то нанимайте. Партнерством добываются ресурсы, на которые нет денег.

Местная школа также не является партнером, так как не берет на себя никакой ответственности за то, что будет дальше. Хотя льготность, конечно, присутствует.

### Спонсоры

Спонсор – это очень интересный участник проекта. Он не берет на себя никакой ответственности, он предоставляет ресурс навсегда, и обычно его интересует сам факт участия в проекте, а не его результат.

В последнем примере школу вполне можно назвать спонсором проекта.

**ХМ** А можно и не называть. Так как есть еще одна категория – «источник ресурса». Это не участник проекта, а просто источник ресурса. Например, школа, которая списывает оборудование, и просто вместо утилизации отдает его вам. Требование к участнику проекта – знание и принятие, как минимум, цели проекта.

Ключевое в спонсоре – это предоставление ресурса навсегда. Управление интернет-ресурсов заберет сервер обратно, если проект закроется. Школа никогда больше не вспомнит о типографской установке. Если кто-то передает вам деньги и не требует отчета за них, то это спонсор.

Понятие спонсора довольно сложное, и поиску таких источников ресурса посвящено много работ и практических пособий.

**ХМ** Спонсоров любят за свободный ресурс. Партнер сделает скидку на свою продукцию. Спонсор даст деньги, которые можно будет потратить на любые нужды проекта.

- КВ**
- 4.3.1. Может ли представитель организации быть членом проектной команды?
  - 4.3.2. Кто должен выступать с презентацией проекта?
  - 4.3.3. Кто должен вести переговоры с ключевым партнером?
  - 4.3.4. Может ли член проектной команды входить в целевую группу этого же проекта?
  - 4.3.5. Может ли благополучатель входить в целевую группу?
  - 4.3.6. Может ли партнер быть благополучателем?
  - 4.3.7. Может ли партнер входить в целевую группу?
  - 4.3.8. Может ли спонсор быть партнером?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

### Блок 4.4. К чему все это

- ВВ**
- Что такое результат проекта?
  - Как отличить результат от эффекта?
  - Что тогда такое итоги проекта?

И вот мы подходим к одному из самых интересных моментов описания проекта. Хороший эксперт читает актуальность, цель и результат проекта (+ еще смету, если это грантовый конкурс). И все. Остальное, по сути, технические моменты реализации, которые можно реконструировать из прочитанных пунктов.

### Итог и результат

С пониманием, что такое результат проекта, связан один забавный эффект школьных уроков физики. В школьной программе «результат» встречается чаще всего именно в физических опытах. Причем, есть

простая формула написания «верного» результата. Вы, скорее всего, ее знаете. Результат – это переписанная цель опыта.

**ЦП** Цель – измерить напряжение на проводнике.  
Результат – напряжение на проводнике измерено и составило 5В.

И чего? И зачем все это делалось? Кому и куда надо это напряжение? Имеет ли какое-то значение, что это именно 5В?

А теперь внимание, если задать эти вопросы учителю, то он ответит, что это надо, чтобы школьник освоил приемы работы с вольтметром и научился корректно измерять напряжение.

Что такое нам излагает учитель? А излагает он образ желаемого будущего. И хотя целью опыта являлось измерение напряжения, актуальность его проведения обусловлена тем, что сейчас школьник не знает как измерять напряжение. Если ничего не делать, то в будущем он вставит вилку не в ту розетку и все взорвется, а хочется, чтобы он, ловко используя вольтметр, все сделал правильно.

Так что же является реальным результатом проведения опыта?

**ЦП** Цель – измерить напряжение на проводнике.  
Результат – школьником освоен метод определения напряжения с помощью вольтметра.

«Это разное!» – скажут сразу многие. И... И мы с ними почти согласимся. Конечно, это что-то разное, но зачем опыт-то проводили? Ведь если напряжение определил на ощупь проходивший мимо школьный электрик, то цель будет выполнена, но то, ради чего все затевалось, не состоится.

И тут мы опять возвращаемся к проектному основанию (не зря оно лежит в основе всего). Подход «результат – это переписанная цель» приводит еще к одному парадоксу.

**ЦП** В настоящем во дворе из земли торчит кусок оголенного провода. Если ничего не делать, то возможно поражение электрическим током любого жителя двора, а мы хотим, чтобы двор был безопасен для всех, включая маленьких детей.

Одна из возможных целей проекта? Правильно, как и в школьном физическом опыте.

**ЦП** Цель – измерить напряжение на проводнике.  
Результат – напряжение измерено и составило 5В.

И в школьном опыте, и в примере с торчащим проводом цель и результат совпадают, но ситуации совсем разные. При этом цели и там, и

там поставлены корректно. Значит, что-то не так с результатом. А все потому, что достижение заявленной цели – это итог проекта, а не результат.

**ЛР** Результат: обоснована опасность данного провода.

Результат проекта – это фиксация степени решения проблемы, описанной в проектном основании.

Еще можно сказать, что результат проекта – это показатели, по которым можно определить, что вектор развития ситуации переместился от естественного проблемного будущего к желаемому.

Здесь важно понять два момента:

1. Результат связан с проектным основанием, а не с целью проекта.

**ХМ** Весь наш проект – это инструмент для достижения результата, а цель проекта является выбранным нами способом добиться этого результата. Если вы хотите сварить рыбный суп и для этого открываете банку сайры консервным ножом, то результатом вашего действия является сайра в супе (ради этого все затевалось), а не использование консервного ножа. Вместо консервного ножа можно взять бензопилу. При этом способ изменится, а результат – нет.

2. Результат отражает степень решения проблемы. То есть проект может не решить всей проблемы / не полностью перевести вектор развития ситуации, а лишь внести в это какой-то вклад.

**ЛР** Проведение обучающих семинаров по самообороне не решает проблемы уличных нападений полностью, но сокращает их количество и травмоопасность.

И еще раз.

Нельзя путать результат с итогом. Итог проекта – это реализованная цель. Результат проекта – это решенная проблема.

**ЛР** Итог проекта «Уютная зяброностра»:  
Сформировано народное движение из 1000 человек.

Почему это так важно? Потому что криво определенный результат ломает весь проект и голову проектировщика. Если мы вместо результата будем стремиться к итогу проекта, то попадем в ловушку 100% реализации.

**ЛР** Цель – собрать 100 килограммов игрушек. Результат – собрано 100 килограммов игрушек.

Цель – провести школьное мероприятие. Результат – проведено школьное мероприятие.

И так далее. Смотрим примеры в большинстве проектных описаний.

Ловушка в том, что если цель выбрана корректно, а все элементы проекта выполнены верно, то цель точно будет реализована. Но результат при этом может быть нулевой.

**ХМ** Повальное увлечение записью итогов проекта в результаты связано с тем, что при таком раскладе риск не отчитаться перед грантодателями, партнерами и обществом минимален.

Обещали раздать 10 000 листовок и раздали 10 000 листовок. Все сделано. Мы – молодцы. А читал ли их кто-нибудь, и повлияло ли это действие на ситуацию – надо еще определять, что сложно и вообще может показать, что все было криво и никому не нужно.

Результат проекта фиксирует именно переход от проблемного будущего к желаемому, и нужно стремиться удерживать это понимание на протяжении всей разработки и реализации проекта.

**ЛР** Результаты проекта «Уютные зяброностры»:  
Популяция зяброностр в Кукростане за счет домашнего разведения увеличивается не менее чем на 5000 голов в год. Это уменьшает общее снижение численности зяброностр в стране с 20% в год до 18% в год и отодвигает экономический кризис на 5 лет.

Заметим, что мы не решили проблему, указанную в проектном основании. И проблемное будущее скорее отдалилось, чем исчезло. Но наш проект увеличил шансы на реализацию желаемого будущего.

И тут возникает понятие эффективности проекта – отношения результата к затратам. Если вам надо 100 тыс. рублей для решения проблемы на 50%, а другому проекту нужен 1 млн. для решения проблемы на 10%, то рациональный выбор очевиден.

**ХМ** Заметим, что если вместо результата написан итог, то понятие эффективности проекта пропадает. Вместо него возникает эффективность достижения цели, но это показатель качества работы проектной команды, а не самого проекта.

Скорее всего, к этому моменту у вас возникло ощущение, что результаты проекта в этой логике определяются по факту его реализации.

Это ошибочное ощущение. Результаты, как и все остальные части описания проекта, продумываются и проектируются (бросаются вперед!) на берегу, до начала реализации проекта. Иногда пункт описания так и называется – «проектируемые результаты». Команда проектировщиков должна понимать, через что она будет оценивать степень изменения ситуации, и какого уровня этих изменений удастся достигнуть. Только такой подход позволит найти ресурс на реализацию вашего замысла.

А если никакого ресурса искать не нужно? То можно не париться с формулировкой результата, да и вообще с проектным подходом, надо просто делать и все. Но при этом надо помнить, что понимание того, что мы делаем и почему именно так – это тоже ресурс, и иногда самый ценный.

### Эффекты проекта

Вспомним, где мы встречали «эффект» в последний раз в этом пособии.

*ПР* ...с пониманием, что такое результат проекта, связан один забавный эффект школьных уроков физики...

Собственно, из этого примера можно вывести понятие эффекта проекта.

Эффект проекта – это изменения ситуации, вызванные реализацией проекта, но не относящиеся к его проектному основанию.

*ПР* Цель – бросить камнем в рыбу.  
Итог – камень попал в рыбу.

Результат – рыба была убита, сварена и съедена, что спасло нас от голодной смерти.

Эффект – хозяйева квартиры снизу уехали в путешествие, о котором мечтали 20 лет, так как вода из аквариума затопила их квартиру, и теперь там ремонт.

Понятно, что при желании можно найти сколько угодно эффектов самого маленького действия. Как же выделять эффекты проекта?

Выделяются наиболее вероятные и наиболее значимые эффекты. Еще эффекты можно отсеивать по близости к проектному основанию.

Ключевое, что следует понять про эффекты: проектировщик не дает никаких гарантий, что тот или иной эффект действительно произойдет. Эффекты лежат вне проектного действия, никак не контролируются и не обеспечиваются в ходе реализации проекта.

Проектировщик отвечает за достижение результата проекта, а не за достижение потенциальных эффектов. Но эффекты могут усиливать результат. Такие эффекты следует вносить в описание проекта.

**ХМ** А еще эффекты могут уничтожать результаты проекта. Гуглим историю про истребление воробьев в Китае.

Потенциальный эффект проекта «Уютная зяброностра» – увеличение популяции уличных и полудиких зяброностр.

Велика вероятность, что часть участников движения будет отказываться от зяброностр и выпускать их на улицу, кто-то будет разводить их в коттеджах, откуда они будут регулярно разбегаться по окрестностям.

В описании проектов, направленных на привлечение ресурсов, в пункте «эффекты» следует указывать возможные положительные ситуации, которые привлекут новых участников проекта.

**ЛР** Еще один эффект – возникновение рынка услуг по уходу за зябронострами: кормов, аксессуаров и т.д.

Очевидно, что содержание нового домашнего животного в массовом порядке создаст спрос на различного рода сопутствующие товары и услуги. Тот, кто поймает эту волну, сможет сделать хороший бизнес. И стать партнером или спонсором этого проекта очень выгодно, так как реклама на единственном (на старте) сайте про домашнее содержание зяброностр покрывает почти 100% всех потенциальных клиентов.

**ХМ** Еще раз отметим, что держатели проекта ничего никому не гарантируют в отношении эффектов. Рынок может возникнуть, а может и не возникнуть.

Еще есть риски и способы их минимизации, механизмы мониторинга, описание используемых материалов, сметы и пояснения к ним, заключения внешних и внутренних экспертов и много еще чего.

Еще есть специализированные пункты описаний различных типов проектов – научных, бизнес, архитектурных, инженерных и т.д.

В данном пособии эти пункты рассматриваться не будут.

- КВ**
- 4.4.1. Может ли эффект проекта случиться раньше результата?
  - 4.4.2. Может ли результат проекта случиться раньше его завершения?
  - 4.4.3. Должен ли результат проекта превосходить затраты на него?
  - 4.4.4. Должен ли у проекта быть итог?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

## Тема 5. Критерии проектности

Идеи, представленные в этой теме, позволят проверить свои разработки на проектность и подготовят вас к выполнению функций эксперта проектных описаний в различных конкурсах и грантах.

### Блок 5.1. Проверка на проектность

**ВВ**

Что нужно проверить, чтобы понять, что перед вами не проект?

Вас пригласили принять участие в экспертизе социальных проектов. Как избежать себя от вычитывания планов действий и изучения регалий команд, которые подали описание чего-то странного и лишь по форме напоминающего проект?

**ХМ**

Если у вас возникла мысль: «Я проектировщик, а не эксперт. Можно пропустить эту тему», – то подумайте еще раз. Если вы согласны с представленным в этом пособии понятием проектирования, то вам предстоит искать ресурсы для реализации своей задумки, то есть проходить экспертизу. А проходить экспертизу гораздо легче, если знаешь, что в голове у потенциального эксперта.

В первую очередь надо решить, будете ли вы проводить экспертизу проектности. Поясним. Можно просто выставить баллы по какой-то шкале чему угодно. А можно проверить предлагаемый объект экспертизы на соответствие основным требованиям и отсеять то, что попало на экспертизу по ошибке или глупости.

**ЛР**

Вас пригласили оценить качество хлебобулочных изделий по тридцати параметрам. В наборе представлены: булочка свердловская, ромовая баба, десять сортов хлеба, бутылка скипидара и кирпич. Вы берете все элементы набора и честно оцениваете, исследуя кирпич на мягкость, а скипидар на содержание ГМО.

При этом приходится решать очень много задач, связанных, например, с тем, что скипидар жидкий. При оценке вкусовых качеств можно остаться без зубов или расстаться с жизнью, но оценку дать можно всему.

Причем кирпич с отрывом обойдет всех конкурентов по сроку годности и еще нескольким параметрам. Он даже может победить по сумме оценок.

У экспертов проектных конкурсов различного уровня такие ситуации сплошь и рядом. Вместо проектов подают план детского утренника, и его следует оценить по критерию эффективности решения поставленной проблемы. А там нет описания проблемы. Конечно, можно её придумать, но это будет напоминать пробу кирпича на вкус.

**ХМ** Заметим, что уровень экспертной грамотности в сфере социального проектирования оставляет желать лучшего. И риск нарваться на эксперта, который сам не может отличить проект от акции, очень велик. Что делать в этой ситуации? Например, можно предоставить для ознакомления это пособие, если вы, конечно, согласны с приведенным пониманием проекта и работаете в рамках этого понимания.

Итак, перед вами описание проекта, если в нем представлены:

- Корректное проектное основание
- Объективно достижимая цель
- Объективно фиксируемый результат
- Описание точки завершения проекта

Если какой-либо из пунктов отсутствует в голове проектной команды, то это псевдопроект.

Отсутствовать пункт должен в голове проектной команды! Если проектировщик не написал, когда и как проект будет завершен, то это может быть связано с отсутствием подходящего пункта в форме описания или отсутствием понимания важности этого момента у проектировщика. А вот если проектировщик не может на это ответить или дает ответ типа «Наш проект будет всегда! Проект будет, пока будем мы! и т.д.», то это точно не проект.

**КВ**

- 5.1.1. Можно ли оценить псевдопроект по критериям оценки проекта?
- 5.1.2. Что требует меньше ресурсов на оценку: проект или псевдопроект?
- 5.1.3. Может ли псевдопроект победить в грантовом конкурсе?
- 5.1.4. Можно ли понять замысел проекта, если в описании проекта отсутствует несколько пунктов?
- 5.1.5. Должен ли замысел проектировщика совпадать со смыслом проекта, который вычитывается из описания?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

## Блок 5.2. Корректность проектного основания

**ВВ** Как определить, что проектировщик понимает, что он на самом деле делает?

Если в проекте нет обоснования актуальности, то это, скорее всего, оперативная реакция, рефлекс, традиция или еще что-то. Без анализа настоящего нет представления о пространстве действия. Без прогностики будущего нет понимания, с чего вдруг это вообще кого-то волнует. Без образа желаемого будущего нельзя определить, чего хочет проектная команда и к чему она предлагает стремиться.

**ЛР** Когда солдату дают команду, то в ней заложена цель, результат, предполагаемые ресурсы и многое другое. Но актуальность этой команды солдату не обязаны объяснять. Он должен выполнить приказ. Приказ, а не проект.

Читаем описание проекта, общаемся с проектной командой и получаем ответы на следующие вопросы:

- Какая фактическая информация о прошлом или настоящем необходима, чтобы понять, о чем говорится в проекте?
- Кому станет хуже, если не сделать ваш проект? И почему?
- Если бы у вас была возможность заказывать будущее, то как бы выглядела ситуация, рассматриваемая в вашем проекте?

При затруднении получения ответа на любой из этих вопросов, следует начинать выяснять, проект это или что-то другое.

- Если нет ответа на вопрос о настоящем, то это фантазия.
- Если нет ответа на вопрос о естественном будущем, то это имитация бурной деятельности.
- Если нет ответа на вопрос о желаемом будущем, то это попытка сделать что-нибудь.

Обратите внимание на формулировку второго вопроса. Обычно задают вопрос «Что станет лучше, если сделать проект?». Это важный вопрос, но подвох в том, что ответ на этот вопрос можно найти всегда. Любое действие что-то улучшает. Но при этом оно также что-то ухудшает. Наша задача – понять, следует ли этот проект поддерживать сейчас, кому его нужно поддерживать и какими силами. Именно отсюда возникает «кому» (а не «что») и «хуже» (а не «лучше»).

**ЛР** Василий, кому станет хуже, если не реализовать ваш проект? И почему? – Хуже станет всем двоечникам нашего класса, так как их отчислят за неуспеваемость в этом году.

Иван, кому станет хуже, если не реализовать ваш проект? И почему? – Хуже станет всем жителям города, так как бывшие заключенные выйдут на волю без представлений о законных способах заработка и будут грабить, убивать и т.д.

У Василия ситуация не проблемного будущего, а необходимости оперативного реагирования в настоящем (они уже двоечники). А еще вполне возможно, что двоечники вполне рады такой версии будущего и стремятся к нему осознанно.

В проекте Ивана в настоящем все хорошо (заключенные сидят в тюрьме), но если ничего не делать, то жителям города точно станет хуже. И это позволяет предполагать, что жители склонны будут поддержать проект Ивана.

**ХМ** Есть и экспресс-вариант проверки проектировщика на наличие проектного основания. Следует спросить «Зачем этот проект?» и «Почему он именно такой?»

Работа с проектным основанием часто позволяет поймать ситуацию, когда проектная команда считает, что она делает «доброе и вечное», а на самом деле происходит «злое или очень временное».

**ЛР** Акция «Меняем сигарету на конфету», в рамках которой можно получить конфету, если отдать свою сигарету организаторам акции. Все это проходит в рамках «проекта» по борьбе с курением. Но...

Что такое конфета в нашей культуре? Это известный символ поощрения, который используют практически все родители, когда хотят закрепить позитивное поведение. Кто получает конфету? Тот, у кого есть сигареты. Что закрепляется? Наличие сигарет – это хорошо, и ими надо делиться.

На практике это приводит к тому, что даже некурящие дети ради конфеты добывают дешевые сигареты, часть из них меняют на конфеты, а часть не знают куда деть и пробуют курить.

Либо это социальный теракт, либо кто-то не потрудился нормально разработать проектные основания, потому что вся абсурдность этого действия становится очевидной уже на этапе анализа настоящего. «Школьники курят, потому что курить – это круто и по-взрослому. Наличие в кармане сигареты решает многие социальные проблемы». Если ничего не делать, то пачка сигарет станет обязательным атрибутом успешного

человека (на что играет вся реклама сигарет). А мы хотим, чтобы нельзя было найти сигарету, потому что ни у кого их просто нет.

Даже такое примитивное проектное основание показывает, что раздача конфет за сигареты играет на проблемное будущее, а не на желаемое.

А теперь вопрос. Зачем организаторы акции это делают и почему именно так? Самый популярный ответ: этот проект поддержали эксперты, а следовательно – его надо делать. Вопрос к экспертам можете придумать сами.

### Блок 5.3. Объективно достижимая цель

**ВВ** Стоит ли ставить труднодостижимые цели в проекте?  
Где предел этой сложности?

Кто должен определять, что цель достигнута?

Вторая точка проверки проектности – цель проекта. К ней предъявляются два требования: потенциальная достижимость и объективность этой достижимости.

Цель достижима, если отсутствуют критически непреодолимые препятствия для ее реализации.

**ЛР** Цель 1 – разработать схему оптимального движения городского транспорта.

Цель 2 – внедрить систему городских телепортов (установок для мгновенного перемещения).

Первая цель достижима. Вторая нет, так как отсутствуют сами телепорты.

Достижимость во многом связана с конкретной ситуацией, поэтому то, что недостижимо в одном месте, может быть достижимо в другом.

Если достижимости цели нет, то это фантазия, а не проект. Но ничего не мешает этой фантазии стать проектом через некоторое время.

**ЛР** Летательный аппарат в начале времен был фантазией. Сейчас проектируются десятки различных летательных аппаратов в год.

С объективностью достижимости цели всё гораздо однозначнее.

Цель объективно достижима, если есть показатель и критерий, по которым любой внешний наблюдатель сможет определить, достигнута цель или нет.

Вернемся к проекту «Уютная зяброностра».

**ЛР** Целью является создание народного движения. Цель достижима, так как нет никаких критических препятствий. Более того, цель объективно достижима, так как показателем является наличие людей, входящих в народное движение, а критерий звучит как «если членов народного движения на момент завершения проекта более 1000 человек, то цель достигнута».

Еще раз напомню, что завершение реализации проекта, достижение цели и успешность проекта – это про разное.

Показатели и критерии достижения цели указываются где? Правильно, в итогах реализации проекта. Но цель сформулирована корректно, если показатели и критерии выделяются естественным образом любым специалистом в сфере реализации проекта.

Еще одним мощным критерием проверки цели является вопрос «Как это можно сделать по-другому?» Ведь цель – это способ решения проблемы, и таких способов явно больше одного. Если нельзя придумать альтернативные способы (пусть даже неэффективные), то это не цель проекта.

**ЛР** Цель 1 – проведение серии концертов для грустных людей.  
Цель 2 – сделать грустных людей веселыми.

Авторы проекта с 1-ой целью легко найдут альтернативный способ. Например, подмешивать грустным людям в еду специальные препараты. А авторы 2-ой цели? А они тоже легко найдут альтернативу – сбрасывать всех грустных людей со скалы. И в чем тогда пример, спросите вы?

А это пример к тому, что цель может быть проверена только в сочетании с проектным основанием. Без понимания того, зачем делается проект, оценить качество цели невозможно.

Но если у проектов из последнего примера одинаковые основания, фиксирующие образ желаемого будущего как «грустные люди быстро становятся веселыми», то идея «сбрасывать их со скалы» явно противоречит основанию, а вот концерты и добавки в еду легко подходят.

**КВ**

- 5.3.1. Является ли достижение цели итоговым событием проекта?
- 5.3.2. Может ли проект завершиться без достижения цели?
- 5.3.3. Может ли проект быть провальным, если его цель полностью реализована в срок?
- 5.3.4. А если цель не достигнута, то может ли проект быть успешным?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

---

## Блок 5.4. Объективно фиксируемый результат

---

**ВВ** Все ли может являться результатом проекта?

Здесь довольно просто, и практически всё было обсуждено в блоке про описание результата.

Общее правило такое: результат должен давать возможность объективно зафиксировать факт своего достижения к определенному моменту.

Если вы поняли, что результат – это мера фиксации степени решения проблемы или показатель изменения направления развития ситуации в сторону желаемого будущего, то криво оформить результат очень сложно, хотя возможно.

**ЛР** Результаты проекта – люди стали жить лучше, мир стал добрее, климат комфортнее и т.д.

Конечно, это связано с проектным основанием, но как это определить? Как проектировщики будут понимать, что в ходе проекта достигнут нужный результат?

**ЛР** Результаты проекта – количество травм на душу населения уменьшилось в 2 раза, приток туристов вырос на 15%, появилось 5 новых домов.

Это уже похоже на объективно фиксируемые результаты, так как любой может найти эти данные и определить, получилось или нет.

**ХМ** Тут возникает еще один фрагмент понимания результатов проекта. Результаты фиксируют изменения, а значит, должна быть точка первого определения некоторых параметров (анализ текущей ситуации). Это важно, иначе сравнивать будет не с чем.

Еще можно посмотреть на сроки реализации проекта и прикинуть, будет ли достигнут результат в эти сроки. Очень часто бывает, что проект завершается по достижению цели.

**ЛР** Актуальность – ожирение в настоящем, проблемы с сердцем в будущем, желательно здоровое сердце.

Цель – выдержать месяц диеты.

Итог – потеря 15 кг.

Результат – положительное заключение кардиолога о состоянии сердца.

Так вот. Если проект завершить на момент сброса 15 кг, то цель будет достигнута, а вот с результатом совершенно непонятно. Может выясниться,

---

что состояние сердца ухудшилось из-за диеты. А это означает, что проект провален.

И теперь вы можете легко понять, почему в результаты пишут итоги. Итоги практически всегда известны и наступают к моменту реализации цели (роздано 5 тыс. листовок против курения). А результаты сложного проекта могут требовать нескольких лет для своего подтверждения (уменьшение процента курильщиков). Это тяжело и затратно, но очень важно, так как иначе никто никогда не узнает, следовало ли делать этот проект.

**КВ**

5.4.1. Может ли проект успешно завершиться до достижения результата?

5.4.2. Как понять, что результат достигнут именно за счет этого проекта?

[ОТВЕТЫ НА СТР. 49](#)

### Блок 5.5. Описание точки завершения проекта

**ВВ**

Чем завершается проект?

Может ли проект длиться 300 лет?

Отметим локальность проектного действия. Это свойство говорит о том, что необходимо сделать конечный набор действий, после которого ситуация сама продолжит развиваться в направлении желаемого будущего.

Здесь возникает одно из необходимых условий: проект всегда имеет точку завершения.

У вас может быть проект на 1 день или на 200 лет, но в любом случае вы должны точно знать, какое событие является итоговым, а какое финальным. После какого события вы сможете провести анализ и понять, удался проект или нет.

Если такой точки нет, и действия уходят в бесконечность, то это не проектный, а функциональный формат.

**ЛР**

Каждую неделю люди будут убирать мусор во дворе.

Это функция дворника, а не проект.

**ЛР**

Мы 3 месяца будем снимать двор на видеокамеру и клеить на доску у входа фотографии тех, кто пьяным ходит по двору. Через 3 месяца мы сравним количество драк за последние полгода и примем решение об эффективности такого метода. Это проект.

Если все работает хорошо, то можно его свернуть, оставив пустую доску – ситуация будет удерживать сама себя. Если все работает, пока есть видеофиксация, то надо искать людей или структуру, которая возьмет на себя эту функцию. В любом случае проект будет завершен.

Если у проектировщика нет понимания итогового и финального событий проекта, то это не проект, а описание функции.

В каждом проекте есть ряд событий, связанных с заключительной стадией. Специфика этих событий в том, что они должны быть продуманы до начала реализации проекта. События следующие:

- Фиксация итогов проекта
- Фиксация результатов проекта
- Завершение проекта
- Анализ успешности проекта

Задайте к проекту следующие вопросы:

- Как мы поймем, что делать еще что-либо для достижения цели уже не нужно?
- Как мы поймем, что цель достигнута?
- Как мы поймем, что желаемое будущее стало ближе?
- Когда мы сможем распустить команду и выкинуть проект из головы?

На все эти вопросы должны быть ответы.

**ХМ**

Могут быть проекты, которым придется посвятить всю жизнь. Но в большинстве случаев фишка проектного подхода в том, что можно сделать и забыть. Поэтому проектная организация эффективнее структурной. Особенно в наше время, когда команду можно собрать за 5 минут в интернете.

Замечу, что точки фиксации должны быть конкретными мероприятиями, а не периодами или абстрактными условиями.

**ЛР**

Итоговое событие проекта «Уютная зяброностра» – первый съезд всех участников народного движения по выращиванию зяброностр.

Финальное событие – получение через 2 года после создания движения отчета министерства экономики и развития Кукростана о состоянии дел с зябронострой в стране.

## Тема 6. Первый шаг проектировщика

**ВВ**

Как сделать первый шаг?

Где найти тему проекта?

Кто может быть проектировщиком?

А кто им не может быть?

Это очень важная и сложная тема. Настолько важная и сложная, что мы решили обсудить ее очень коротко, чтобы не запутать вас и себя.

Итак, мы вместе прошли через 5 тем и оформили свое понимание проекта. И вот уже чешутся руки оформить проектное основание, применить полученные знания к оформлению описания проекта, найти ресурс и изменить свое будущее. Но что есть первый шаг? Откуда взять тему проекта? Где рождаются проектные основания?

Есть два основных подхода: «популярный» и правильный.

### Легко и скучно

«Популярный» подход состоит в том, чтобы взять какую-нибудь известную и значимую проблему и начать ее решать через реализацию своих проектов.

**ХМ**

Из-за популярности этого подхода мы имеем сотни однообразных «псевдопроектов» на тему проблемы СПИДа, помощи животным, ветеранам, детям, уборки мусора, исследования общественного мнения по различным вопросам, организации досуга и т.д.

Прелесть этого подхода в том, что он прощает многие ошибки проектировщику. Если вы криво оформите проектное основание, то это, скорее всего, не заметят, так как ситуация с больными людьми всем понятна и в настоящем, и в проблемном, и в желаемом будущем. Сложно найти эксперта, который скажет, что чистота города – это плохо и убирать мусор не надо. И так далее.

Минус этого подхода в том, что он часто способствует имитации бурной деятельности, а не изменению ситуации.

Если проблематика не ощутима участниками проектной команды, то для них важнее будет процесс, а не результат. В некоторых ситуациях это нормально, например, в учебных проектах, где результатом является освоение норм проектной деятельности. Но надо помнить, что это именно «учебные проекты», и не останавливаться на этом уровне на всю жизнь.

**ЛР** Показателен пример одного поселка, где глава администрации после очередного концерта школьников на тему «борьбы с мусором» сказала следующее: «Я надеюсь, что проблема мусора всегда будет актуальна в нашем поселке!»

Это, конечно, оговорка, но... Пока есть мусор, школьники считают, что занимаются социальным проектированием, администрация успешно отчитывается перед населением по нескольким пунктам сразу, проводятся концерты и так далее. Исчезновение мусора все это прекратит.

Выбор проектных оснований из типового набора тематик хорош тогда, когда вам надо отчитаться о включении в проектную деятельность и победить на каком-нибудь конкурсе.

Если вы не живете своим проектом, то вы не сможете его реализовать достойно и эффективно – просто не хватит личного ресурса для организации перелома ситуации.

**ХМ** История со «школьным социальным проектированием» наглядное тому подтверждение. Все интересные проекты удерживаются педагогами, и школьники не способны их присвоить и достойно презентовать. Чисто школьные команды, которым удалось реализовать проект (проект заметим, а не провести мероприятие) – это уникальное явление. При этом тематика таких проектов обычно не связана с популярными направлениями.

### Сложно и интересно

Правильный подход состоит в том, чтобы порождать проектное основание из своих ощущений мира. Иначе говоря, проектировщика должно парить и нервировать естественное проблемное будущее, а желаемое будущее должно быть привязано к его критериям счастья и успешности в жизни.

Так как же выбрать верную тему проекта и вывести из этого проектное основание?

В первом приближении достаточно честно ответить себе на два вопроса:

- Что беспокоит меня в настоящем?
- Какого будущего я хочу?

Записывайте ответы на эти вопросы в отдельный блокнотик или файл. Рано или поздно вы увидите проектное основание, сомасштабное вашим силам.

## Вместо заключения

---

Какой-то момент или мечта зацепит вас достаточно сильно, чтобы начать думать о формировании желаемого образа будущего. А как только появится образ будущего, вы сможете понять, насколько естественное разворачивание событий ведет к тому, чего вы хотите. Если же вектор развития направлен в другую сторону, то это и есть ваше естественное проблемное будущее. Останется собрать подтверждения фактов настоящего – и у вас готово проектное основание. А что делать дальше, вы уже знаете.

**ПР** Я (Александр Овчинников) с 2000 года занимался молодежным социальным проектированием и наблюдал, как это направление развивается в Красноярском крае и в России в целом.

И к 2012 году стало понятно, что за более чем 10 лет качественного развития не произошло. Типы и уровень проектов не изменились. Инструментального понимания проектирования, которое бы позволило создавать качественные разработки без специальной многолетней подготовки, не возникло. Существующие методики проектирования написаны в научном залоге и сложны для восприятия.

Если ничего не изменить, то через пару десятков лет управлять страной станут люди, не способные отличить оперативное реагирование от формирования будущего. В таком обществе я лично жить не очень хочу.

Желаемое будущее же для меня в том, что проектирование становится массовой практикой управления процессами развития, когда любой продвинутый школьник или студент реализует или принимает участие в проектной деятельности по реализации своих «мечт». Это и есть проектное основание, которое привело к возникновению данного пособия.

## Вместо заключения

Вы можете улучшить данный текст. Вопросы, комментарии, дополнения и прочее можно высказывать лично, используя любые контакты, указанные на сайте <http://alkron.ru>

Также авторский коллектив совместно с уютными зябронострами постепенно формирует базу примеров проектных описаний, выкладывает обучающие ролики по тематике проектирования, проводит семинары и экспертные сессии и много еще чего интересного!

**ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ТЕПЕРЬ УПРАВЛЯТЬ БУДУЩИМ?**

## Приложение 1. Ответы на вопросы

### **Блок 1.1.**

- 1.1.1. Режим, график, расписание.
- 1.1.2. План.
- 1.1.3. Программу.
- 1.1.4. Мероприятие.
- 1.1.5. Акцию.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 1.2.**

- 1.2.1. План.
- 1.2.2. Описание мероприятия.
- 1.2.3. Описание акции.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 2.1.**

- 2.1.1. Фактам настоящего и к прогнозу о естественном проблемном будущем.
- 2.1.2. Прогнозу о естественном проблемном будущем.
- 2.1.3. Об образе желаемого будущего.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 2.2.**

- 2.2.1. Нет.
- 2.2.2. Нет.
- 2.2.3. Да.
- 2.2.4. Все.
- 2.2.5. Нет.
- 2.2.6. Да.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 3.1.**

- 3.1.1. То, как вы продолжили, и есть ваше личное определение понятия проект на текущем этапе. Сравните его с тем определением, которое вы давали в начале работы с этим пособием.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 4.2.**

- 4.2.1. Да.
- 4.2.2. Целью проекта А.
- 4.2.3. Хороший вопрос :).
- 4.2.4. Нет.
- 4.2.5. Да.
- 4.2.6. Нет.
- 4.2.7. По усмотрению проектной команды.
- 4.2.8. Да.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 4.3.**

- 4.3.1. Да.
- 4.3.2. Любой, кто знает его достаточно хорошо.
- 4.3.3. Только участник проектной команды, так как может возникнуть необходимость менять проектные основания и цель проекта.
- 4.3.4. Да.
- 4.3.5. Да.
- 4.3.6. Да.
- 4.3.7. Нет.
- 4.3.8. Нет.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 4.4.**

- 4.4.1. Да.
- 4.4.2. Нет.
- 4.4.3. Нет, не должен.
- 4.4.4. Да.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 5.1.**

- 5.1.1. Да.
- 5.1.2. Проект.
- 5.1.3. Может.
- 5.1.4. Можно, но не всегда.
- 5.1.5. Да.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 5.3.**

- 5.3.1. Нет.
- 5.3.2. Да.
- 5.3.3. Да.
- 5.3.4. Да.

[К следующему блоку](#)

### **Блок 5.4.**

- 5.4.1. Нет.
- 5.4.2. Хороший вопрос.

[К следующему блоку](#)

Ваше несогласие с ответами является ресурсом для выявления расхождений в нашем и вашем понимании проектирования.

Давайте это обсуждать ☺ <http://alkron.ru>

---

## Приложение 2. Пример описания проекта

### Название проекта

Создание общедоступного инструментария по проектированию «Конвейер изменений»

### Автор проекта

Александр Овчинников <http://alkron.ru>

### Актуальность

В настоящий момент:

- понятие проекта весьма популяризовано и используется везде и всеми (достаточно посмотреть вокруг себя или заглянуть в интернет);
- качественного прорыва в сфере школьного и молодежного проектирования за последние 10 лет не произошло (см. [Аналитический отчет по итогам серии образовательных семинаров в 2012 году](#));
- в общем доступе находятся либо наукообразные пособия по проектированию без набора проектных описаний, сделанных по этим пособиям, либо проектные описания без объяснения методики их составления (посмотрите первые 10 книг по проектированию из поисковой выдачи, а также базы проектных описаний грантовых конкурсов).

Дальнейшее развитие ситуации приведет к тому, что:

- увеличится количество типовых «псевдопроектов» по уборке мусора, помощи животным, проведению детских утренников, профилактике СПИДа и тому подобные инициативы, которые вместо результата направлены на демонстрацию активности их организаторов;
- через несколько лет управление процессами развития окажется в руках людей, которые не отличают проект от акции и отчитываются итогами проекта, а не его результатами;
- проектный подход будет дискредитирован, а немногочисленные действительно проектные команды будут вынуждены тратить больше усилий на доказательство своей адекватности перед инвесторами.

Вместо описанного развития ситуации хотелось бы увидеть следующий вариант будущего:

- проектирование переходит из области «тайного искусства» для избранных в область понятного инструмента создания желаемого будущего для всех, стремящихся к улучшению ситуации;
- постоянно реализуются новые, интересные и эффективные проекты, начиная со школьного уровня;
- формируются большое число молодежных проектных команд;

## Приложение 2. Пример описания проекта

- проектный подход перестраивает формы деятельности общественных институтов, например, переход к формированию групп в общеобразовательной школе по проектам, а не по возрасту.

### Цель проекта

Формирование и распространение общедоступного инструментария по проектированию.

### Задачи проекта

- Создание инструментального пособия по проектированию
- Распространение инструментального пособия
- Формирование базы примеров описаний проектов, сделанных по инструментальному пособию
- Распространение комплекта из пособия и базы примеров среди потенциальных и действующих проектировщиков, а также среди экспертов проектных конкурсов

### Масштаб проекта

- В первую очередь, сфера школьного и молодежного проектирования в Красноярском крае.
- Во вторую очередь, сфера социального проектирования и антропопроектирования в России.
- В третью очередь, сфера проектирования среди русскоязычного населения.

### План мероприятий

| Срок | Мероприятие   | Итог   |
|------|---|--|
|      | Создание инструментального пособия по основам проектирования          | Электронный документ, доступный для свободного скачивания, распространения и использования.  |
|      | Формирование инструментария "Конвейер изменений"                      | Сборка инструментария из пособия и пакета примеров в один электронный документ.              |
|      | Информационная кампания по продвижению и популяризации инструментария | Рассылка не менее 500 писем с приглашением к использованию и распространению инструментария. |
|      | Подведение итогов проекта   | Статья по итогам проекта.  |
|      | Мониторинг результатов  | Материал для аналитической записки.  |
|      | Анализ результатов проекта  | Аналитическая записка по итогам мониторинга.   |
|      | Завершение проекта  | Статья по результатам проекта.   |

### Целевая группа

Начинающие и опытные проектировщики, заинтересованные в повышении проектной культуры в России, а также эксперты грантовых конкурсов и конкурсов проектных описаний.

### Благополучатели

- Начинающие проектировщики, которые получают простое руководство к действию, снабженное пакетом примеров, позволяющих легко делать первые осмысленные проекты.

*Особенно актуален данный проект для кураторов школьной и молодежной проектной деятельности: инструментальное пособие позволит организовать учебный курс по основам проектирования с вводными вопросами, теоретическим и практическим материалом, а также формами контроля.*

- Эксперты проектных конкурсов, которые смогут использовать пакет описаний проектов с комментариями и единой методикой для первичной экспертизы проектности поданных заявок.
- Жители России, заинтересованные в развитии окружающего их пространства.

### Партнеры

В настоящий момент партнерами проекта являются:

- Агентство образовательных решений «Новые стратегии».

Проектная команда приглашает к сотрудничеству организации и частных лиц, которые готовы:

- Распространять информацию о мероприятиях проекта.
- Организовывать образовательные семинары по тематике и содержанию инструментального пособия.
- Рекомендовать использование инструментария «Конвейер изменений» проектным командам и экспертам проектных конкурсов.

Со своей стороны команда проекта предлагает партнерам размещение информации о партнере на всех информационных ресурсах проекта, а также скидки на проведение образовательных семинаров специалистами АОП «Новые стратегии» по тематике проекта.

### Спонсоры

Команда проекта приглашает спонсоров поддержать следующие направления:

- Увеличение призового фонда конкурса проектных описаний.
- Усиление информационной компании по распространению инструментария «Конвейер изменений».
- Издание и распространение инструментария «Конвейер изменений» на территориях с ограниченным доступом в интернет (издание в формате CD-дисков или печатной продукции с дальнейшей рассылкой Почтой России).

## Приложение 2. Пример описания проекта

---

- Проведение образовательных семинаров по основам проектирования (бесплатно для участников).
- Организация грантового конкурса для проектных команд, использующих инструментарий «Конвейер изменений».

Со своей стороны команда проекта предлагает спонсорам размещение информации на всех информационных ресурсах проекта.

По вопросам сотрудничества обращаться к автору проекта Александру Овчинникову <http://alkron.ru>.

### Итоги проекта

- Инструментальное пособие по основам проектирования, оформленное в виде электронного документа и доступное для свободного скачивания, распространения и использования в некоммерческих целях.
- Пакет не менее чем из 20 примеров описаний проектов, полученный в ходе открытого конкурса и также доступный для свободного скачивания, распространения и использования в некоммерческих целях.
- Информационная рассылка для более 500 образовательных и профильных учреждений (включая экспертные советы грантовых конкурсов) с предложением использовать пособие и пакет примеров в своей образовательной и экспертной деятельности.

### Итоговое мероприятие проекта

Отправка последнего письма со ссылками на общедоступный инструментарий по проектированию «Конвейер изменений».

### Результаты проекта

- Уменьшение числа бессмысленного и необоснованного употребления понятия «проект» в новостях и публикациях на 10%.
- Увеличение числа ситуаций, когда желаемое будущее было создано за счет проектного подхода на 15%.
- Увеличение доли осмысленных и действительно проектных заявок в грантовых конкурсах на 10%.
- Увеличение количества проектных команд на 20%.

### Механизмы мониторинга результатов

- Отслеживание количества ссылок на инструментальное пособие и пакет примеров «Конвейера изменений», которые возникают в рамках деятельности различных проектных команд и проектных конкурсов.
- Фиксация отзывов и критических замечаний относительно содержания и формата инструментария.
- Анализ качества проектных описаний, поданных на конкурсы, оргкомитеты которых рекомендовали использовать «Конвейер изменений» при подготовке.

### *Финальное мероприятие проекта*

Публикация аналитического отчета по итогам двухлетнего мониторинга результатов проекта.

### **Эффекты**

Основные эффекты, наиболее близкие к тематике проекта:

- Создание конкурентных инструментариев по проектированию, вызванных несогласием проектных команд с пониманием и позицией автора пособия по основам проектирования.
- Формирование одной или нескольких общедоступных баз описаний проектов.
- Формальное падение оценок качества заявок на проектные конкурсы, связанное с изменением системы экспертизы и введением начальной проверки на проектность заявки.
- Возникновение консультационного и экспертного центра по оформлению описаний проектов в соответствии с инструментальным пособием.

### **Контакты**

Александр Овчинников <http://alkron.ru>

© Овчинников А.Е., Мисливченко Д.В., 2012.

**ТЕПЕРЬ ВЫ ЗНАЕТЕ, КАК  
УПРАВЛЯТЬ БУДУЩИМ**



**ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО ЗНАНИЕ  
РАЗУМНО И АККУРАТНО**