

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности

Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

_____ Е.А.Макарова
«__» _____ 2017 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ Н.Н.Королев
«__» _____ 2017 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ПРИКЛАДНАЯ КУЛЬТУРОЛОГИЯ. СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

*для студентов первой ступени высшего образования
специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям)
специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социальной и культурной
сферы,
специализации 1-21 04 01-01 01 Теория и история культуры*

Составители: Т.В.Карнажицкая, доцент кафедры СКД, кандидат культурологии, доцент

А.В.Макаревич, ст. преподаватель кафедры менеджмента СКД кафедры менеджмента СКД, кандидат искусствоведения, искусствовед-исследователь.

Рассмотрено и утверждено
на заседании Президиума Научно-методического совета
(протокол № 2 от «17» октября 2017 г.)

Составители: Т.В.Карнажицкая, доцент кафедры СКД, кандидат культурологии, доцент

А.В.Макаревич, ст. преподаватель кафедры менеджмента СКД кафедры менеджмента СКД, кандидат искусствоведения, искусствовед-исследователь.

Рецензенты:

ФИО, должность в учреждении образования и полное название учреждения образования, ученая степень, ученое звание;

ФИО, должность в учреждении образования и полное название учреждения образования, ученая степень, ученое звание

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

Кафедрой _____

(протокол от _____ № _____);

Советом факультета _____

(протокол от _____ № _____)

СОДЕРЖАНИЕ¹

- 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**
- 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
 - 2.1 Учебное пособие**
 - 2.2 Конспект лекций**
 - 2.2 Хрестоматия**
- 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
 - 3.1 Перечень вопросов практических занятий**
 - 3.2 Перечень вопросов лабораторных работ (практических работ, лабораторный практикум)**
- 4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**
 - 4.1 Вопросы к зачету**
 - 4.2 Вопросы к экзамену**
 - 4.2 Управляемая самостоятельная работа**
 - 4.3 Тематика научных работ**
 - 4.4 Методические рекомендации**
 - 4.5 ХАРАКТЕРИСТИКА ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К ПРЕПОДАВАНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**
 - 4.6 КОНТРОЛЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**
 - 4.7 КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ**
 - 4.8 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ**

¹ Примерное наполнение разделов УМК (ЭУМК)

5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Учебная программа

5.2 Основная литература

5.3 Дополнительная литература

5.4 УЧЕБНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Социально-культурное проектирование представляют как новое пространство для распространения теории и практики управления организацией сферы культуры. Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение, как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому социально-культурное проектирование означает реализацию определенных специальных задач связанных с осуществлением проектной деятельности внутри существующей структуры культурного предприятия или между различными культурными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи.

Настоящий учебно-методический комплекс (далее -- УМК) предназначен для овладения студентами актуальными знаниями, умениями и навыками в области социально-культурного проектирования. Материалы данного УМК связаны с материалами УМК по дисциплинам «Менеджмент СКД», «Теория и история СКД».

Данный УМК основан на системном изучении развития концепции социально-культурного проектирования на современном этапе, международного опыта социально-культурного проектирования и возможности его применения в условиях развития культуры Республики Беларусь.

Основной целью УМК является: систематизация информационного ресурса по изучению социально-культурного проектирования студентами для освоения теоретических основ создания и управления проектами в системе организаций и учреждений культуры на уровне взаимодействия субъектов разных культурных типов, а также для формирования практических навыков планирования, программирования и подготовки социальнокультурных проектов в пространстве современной культуры.

Задачи УМК:

- развитие проектной культуры и проблемной восприимчивости, способности к правильной интерпретации конкретных проявлений культуротворчества в работе с субъектами индустрий в культуре,
- овладение основными понятиями, методиками и технологиями проектной деятельности в процессе изучения ключевых проблем современного социально-культурного проектирования,

- формирование практических навыков социально-культурного проектирования в разных вариантах и видах профессиональной деятельности в сфере культуры.

Особенности структурирования и подачи учебного материала:

УМК включает в себя теоретический и практический компоненты направленные на изучение теоретико-практических возможностей социально-культурного проектирования в разных культурных контекстах. Значительная его часть посвящена характеристике особенностей проектирования, принципам и технологиям управления проектами, многообразию проектных практик в системе социокультурного пространства. Методологической особенностью УМК является направленность обучения на формирование самостоятельности суждений, мировоззренческой позиции с применением методов «погружения», «вхождения» в разные дискурсивные пространства.

В структурном отношении УМК состоит из:

- пояснительной записки;
- теоретического раздела;
- практического раздела;
- раздела контроля знаний;
- вспомогательного раздела.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
(для очной формы обучения)

Разделы и темы	Количество аудиторных занятий			
	Всего	Лекции	практические	Лабораторные
Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики	10	2	4	4
Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности	16	4	4	8
Социально-культурная ситуация, классификация социальных проблем и технологии их анализа	22	6	6	10
Аудитория проекта и ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования	20	4	6	10

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

(для студентов специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социокультурной деятельности, 1-21 04 01-02 01 Менеджмент международных культурных связей ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

Разделы и темы	Количество аудиторных занятий			
	Всего	Лекции	практические	Лабораторные
Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики	5	1	2	2
Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности	5	1	2	2
Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем	4	1	1	2
Аудитория проекта и ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования	4	1	1	2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Базовый учебник:

Марков А.Л., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие. СПб., 1997.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Конспект лекций

Лекция 1

Тема 1. Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики

Фундаментальные и прикладные научные основания социально-культурного проектирования.

Современная ситуация характеризуется повышением интереса к социокультурному знанию, развитием научных исследований социокультурных процессов. Это связано с активизацией модернизационных и интеграционных процессов глобального характера в условиях активного технологического прогресса и формирования рынка культурных услуг. В культурологической и социально-педагогической литературе все многообразие индивидуальной и социальной активности в сфере культуры характеризуется категорией "социально-культурная деятельность", которая обозначает как различные феномены социальной и культурной жизни, так и специальные технологии. В этой связи необходимо более четко представить себе ту реальность, которая должна стать предметом практической деятельности (и прежде всего — проектирования) для широкого спектра профессий социально-культурной и социально-педагогической направленности.

Проекты представляют собой организационные формы планомерной, систематической и построенной на методических правилах получения знаний, идей и результата деятельности. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики культуры широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому социокультурное проектирование предполагает возможность обретения навыков и реальную реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры социокультурного предприятия (организации) или между различными предприятиями (организациями). Это проявляется в следующих чертах:

- повышение требований к эффективности затрат,
- внимание к срокам реализации,
- рентабельность комплекса мероприятий, их интегрированность,
- ролевое распределение обязанностей – команда проекта,
- пространственно-временное ограничение – пакет под ключ.

Сегодня социокультурное проектирование обретает системную научную базу, основанную на комплексе фундаментальных и прикладных исследований культурологии, вырабатывает методическое сопровождение, проявляет расширение сфер деятельности. Современный менеджер в сфере социокультурной деятельности – это квалифицированный специалист, который может инициировать (знает ситуацию и тенденции ее развития), разработать (знание законов, нормативной базы, идеологическую направленность, гос. программы и т.д.), организовать деятельность людей, распределить функции (коммуникабельность, психология, профессиональная эрудиция), обладает знанием законов, экономики, делопроизводства.

Проектный подход позволяет значительно повысить эффективность работы, сэкономить ресурсные затраты, системно контролировать процессуальные параметры деятельности, избегать рисков, достигать более значительных результатов. Культурология -- синтезированная область знаний, возникшая на стыке философии, социологии культуры, теологии культуры, культурной антропологии, этнологии, психологии культуры, истории культуры. Как любая гуманитарная наука культурология подразделяется на **фундаментальную и прикладную**.

Развитие социальнокультурного проектирования связано с развитием социальнокультурного знания. Данное направление прошло ряд этапов.

До-научный период – становление философии проектной идеи, как проблемы связи мира идей и реального воплощения их.

Первый этап становления специальности – плановая работа по системе запрос-мероприятие-мероприятие-мероприятие-отчет. Осознанная РЕФЛЕКСИЯ проектирования. 20-е –30-е годы XX века-- впервые появляются специальные технологии.

Второй этап -- 60-е – 70-е годы.

- 1) возникает движение методологии проектирования;
- 2) развиваются идеи социального конструирования и социального проектирования, которые разворачиваются в рамках парадигмы управления и социально-инженерного действия.

В этот же период осуществлялась интенсивная экспансия проектирования в другие виды деятельности. Это приводит к возникновению специфической методологической рефлексии по поводу проектирования, которая разворачивается у нас в рамках методологического движения, на Западе в рамках системного подхода, организационного подхода.

60-70-е гг. Ляхов задал новый ход, во-первых, переформулировав идеи инженерии в **социальную инженерию**, установив связку *исследование* –

прогнозирование – конструирование и предложив системный подход как подход синтезирующий.

Третий этап стихийное вхождение культурных процессов в рыночные отношения и появление проектной культуры:

- Повышение требований к эффективности затрат
- Внимание к срокам реализации
- Рентабельность комплекса мероприятий, их интегрированность
- Ролевое распределение обязанностей – команда проекта
- Пространственно-временное ограничение – пакет под ключ

Вадим Маркович Розин предложил ввести понятие иницирующего проектирования наряду с другими:

1) кабинетное проектирование – демиургическое, когда проектировщик решает за других, не включает пользователей и заинтересованных лиц в проект;

2) паритетное проектирование – проектировщик является ведущим персонажем, он включает пользователей, но не на равных правах, а для того, чтобы учесть их требования.

3) иницирующее проектирование. Исходный проект иницирует другие процедуры.

Формирование социально-культурного проектирования как особой рациональной деятельности человека положило начало развитию научных оснований данной сферы.

Социальнокультурное проектирование — вид деятельности, которая имеет непосредственное отношение к развитию социальной сферы, организации эффективной социальной работы, преодолению разнообразных социальных проблем. Социальное проектирование — это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.

2. Социокультурное проектирование в контексте проектного и традиционного менеджмента.

СКП принадлежит не только сфере культурологии, но и такой области научно-прикладного направления, как проектный менеджмент. Развитие проектного менеджмента произошло в рамках предшествующему его в культуротворческих практиках традиционного менеджмента. Поэтому обосновать значимость развития технологий проектного менеджмента можно только исходя их изменений в культуре. На протяжении многих веков человечеству приходилось реализовывать множество новационных проектов.

Инновационная деятельность, при этом, по-разному оценивалась в разные культурно-исторические эпохи. Возрастающая сложность проектов, с одной стороны, и накопленный опыт управления, с другой, сделали необходимым и возможным создание идеологии и методологии управления проектами, ставшими базой для проектной культуры. XXI век – время формирования проектной культуры.

Увеличение доли нестандартной деятельности функциональных менеджеров «превращает» их в проект-менеджеров.

Факторы отмеченной динамики–

- интеграция сфер производства и потребления
- актуализация сферы информирования и коммуникации
- глобализация
- чувствунность и иррациональность в любой деятельности
- новое понимание рынка

Современный менеджер социально-культурной сферы– квалифицированный специалист, который может инициировать (знает ситуацию и тенденции ее развития), разработать (знание законов, нормативной базы, идеологическую направленность, гос программы и т.д.), спланировать (последовательность действий), организовать людей, распределить между ними функции (коммуникабельность, психология, профессиональная эрудиция), осуществить мониторинг и скорректировать действия по управлению проектом.

Проектный менеджмент – это инструмент для разработки и реализации конкретных планов. **Проектный менеджмент – это методология достижения успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта. Иными словами – это не что иное, как интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой.**

Использование проектного менеджмента даст возможность:

- реально определять приоритетные направления своей деятельности,
- облекать их в форму цельных программ и проектов,
- четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты,
- формулировать критерии успешности выполнения проектов,

- осознанно учитывать возможные риски,
- оптимизировать использование ресурсов организации.

Задачи проектного менеджмента:

— анализ ситуации, т.е. всесторонняя диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;

— поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;

— выбор наиболее оптимального решения (т.е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования) и его проектное оформление;

— разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношении.

3 Специфика, структура и содержание проектной деятельности.

Деятельность – это проявление активности человека, представленная комплексом совокупных, связанных друг с другом последовательных действий, способствующих продвижению к желаемой цели.

Деятельность предполагает момент представления желаемого, его предвидения. Деятельность требует организации действий по средствам планирования и программирования. Деятельность обеспечивается наличием и привлечением ресурсов, представленных комплексом. Деятельность может быть успешной или не успешной, так как она процессуальна и подвержена воздействию внешних и иногда неожиданных факторов, которые способствуют возникновению ситуации риска.

Деятельность структурирована следующими компонентами:

- установка (готовность к деятельности),
- целеполагание (представление о желаемом результате),
- технология,
- средства,
- результат.

Деятельность процессуальна – она может быть представлена фазами или периодами, может иметь промежуточные цели и результаты. Она имеет

объект, субъект. При этом, деятельность всегда мотивирована – это то, что от самой деятельности хочет получить сам человек.

Деятельность имеет характер – она может быть разрушающей или созидающей для общества и культуры. Этот характер не всегда проявлен явно – он может иметь скрытый смысл.

Деятельность может быть приветствуемой обществом или встречающей сопротивление социума. Она определяется существующими нормами и законами.

Формы деятельности – изобретение, открытие, создание, производство, творчество, труд, работа.

Если рассмотреть процессуальные компоненты любой деятельности, то их системность может быть представлена следующим образом: «установка»- «потребность» – «мотив» – «цель» – «задача» – «технология» – «действие» – «результат»-«новая установка»

Проектная деятельность – система рационализированных, осознаваемых и четко спланированных действий человека, направленных на преобразование социальнокультурной среды.

В основе определения специфики социальнокультурного проектирования как проектной деятельности лежат такие процессы, как:

- социальное предвидение (прогнозирование),
- планирование действий, способных повлиять на динамику культурносоциальных процессов и их характеристик,
- социальная диагностика и адаптация ее результатов к социокультурным изменениям.

Виды преобразующей деятельности человека могут иметь разные содержательные формы: научное открытие, техническое изобретение, художественное творчество. Любой социально-культурный проект реализуется через систему практических действий, основанных на системе основных исходных положений, теоретико-мировоззренческих оснований и наиболее общих нормативов проектной деятельности.

Основным структурным компонентами проектной деятельности является проект.

Проект — это комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а

также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика.

Кроме того, в структуру проектной деятельности входят такие компоненты как диагностика, предвидение, программирование и др.

Диагностика предполагает изучение ситуации, тенденций возможных изменений, факторов и рисков. Предвидение предполагает построение моделей. Для создания моделей у человека есть всего два типа «материалов» – средства самого сознания и средства окружающего материального мира. Соответственно этому модели делятся на абстрактные (идеальные) и материальные (реальные, вещественные).

Можно выделить следующие функции моделирования:

- дескриптивная функция;
- прогностическая функция;
- нормативная функция.

Программирование предполагает создание рационального плана действий, основанного на их последовательности, содержании выполняемых действий, учета предполагаемых затрат и оценки результативности (эффективности).

При разработке **программы** акцентируется *нормативная сторона изменений, т.е. образ “должного” доминирует над диагнозом ситуации и реальной оценкой имеющихся ресурсов, поэтому общая стратегия программы оказывается слишком абстрактной. Планирование же, наоборот, слишком детально предписывает цели, результаты и способы деятельности. В отличие от них проектное решение не имеет ярко выраженного директивного или отчетного характера, т.е. не является нормативным документом в строгом смысле, который включает перечень намечаемых на перспективу мероприятий и ожидаемых от них результатов.* Создавая образцы решения конкретных социально значимых проблем, **проектирование** обеспечивает научно-обоснованные управленческие мероприятия, способствующие разрешению конкретной ситуации.

4 Проектная культура как условие и фактор развития общества.

Динамика культурного развития определяется такими процессами, которые могут управляться человеком или оказываться неподвластными ему. Активная культуротворческая деятельность человека обусловлена рациональностью человека, а следовательно быть планированной и прогнозируемой. Данный факт проявляется в системе проектирования. Поэтому проектная деятельность есть условие и фактор развития общества. Факторность проектной культуры

определяется сложным социальным комплексом в который входят главные аспекты проектной культуры.

Понятие «проектная культура» может быть системно описано при рассмотрении трех основных аспектов: структуры (морфологии) проектной культуры, ее социальной обусловленности и характера функционирования.

Под структурой проектной культуры подразумевается:

- 1) существующая вариативность проектных образцов, которые нарабатывает та или иная культура в процессе своего развития;
- 2) система запоминания, сохранения и передачи проектной традиции;
- 3) сформулированные принципы производства и воспроизводства проектного комплекса;
- 4) идеологическая и морально-этическая оценка проекта, складывающаяся в определенном социуме;
- 5) проектный менеджмент, непосредственно обеспечивающий реализацию проекта;
- 6) материально-ресурсное обеспечение.

Проектная культура включает в себя:

1. экологическую составляющую (проблема гармонии преобразующей деятельности человека с законами существования мира и природы),
2. концептуальную составляющую (осознание человеком себя как творца мироздания, демиургом),
3. аксиологическую составляющую (систему отбора наиболее ценных вариантов преобразований, способствующих прогрессивному развитию мироздания).

Сущностным ядром проектной культуры является проектная деятельность. Наиболее ярко проектная деятельность представлена в контексте социокультурного проектирования.

5 Культурная политика государства как основа социально-культурного проектирования.

Цели, задачи культурной политики определяются общими задачами развития человеческого сообщества вообще и задачами развития национальных сообществ. Государственная культурная политика осуществляется в рамках деятельности сложной системы государственных институтов и учреждений. Мероприятия осуществления государственной культурной политики образуют спланированную систему действий. Плановая система государственной политики имеет приоритетные направления. Приоритетные направления современного социально-культурного проектирования определяются зонами социокультурного

развития, требующими особого внимания и актуализации. Основными компонентами культурной политики являются:

- концептуальный пласт,
- принципы финансирования,
- законодательная база
- кадровый вопрос.

Культурная политика как стратегия должна, во-первых, быть неотъемлемой частью всех направлений государственной социально-экономической политики в целом и отражать ее духовно-ценностный и социально-нормативный аспекты; во-вторых, являться важнейшей составляющей социальной политики, которая в современных условиях может быть лишь комплексной и системной, отображать и регулировать социальные, культурные, образовательные и здравоохранительные процессы общества; в-третьих, проявляться как особое направление государственной и регулируемой государством и обществом деятельности по стимулированию социально приемлемых и предпочитаемых личностных духовных ценностей, социокультурных нормативов проявлений человека в обществе.

Целевое обоснование проекта или программы (федеральной, региональной, локальной) предполагает всесторонний анализ ситуации и определение на этой основе:

- а) приоритетных сфер (или областей) проектирования;
- б) категорий населения и социальных групп, которым будет адресован проект.

Приоритетные области проектирования — это наиболее значимые в социальном и личностном плане сферы социально-культурной жизни (и соответствующие им виды деятельности), характеризующиеся максимальной концентрацией проблем и обладающие возможностями и ресурсами оптимизации человеческой жизнедеятельности.

Выявление приоритетных направлений проектирования осуществляется, преимущественно, путем анализа ситуации. Приоритетные направления современного социокультурного проектирования основаны на приоритетах государственного развития и их можно определить следующим образом:

- развитие комплексной системы социально-культурных ценностных ориентации человека и общества, построение новой модели жизни человека в соотношении исторического социального опыта, национального культурного наследия и задач социокультурной модернизации общества;

- приобщение людей к знаниям и интересам, ко всему многообразию мировой культуры человечества, их духовное и интеллектуальное обогащение через эти знания и интересы, воспитание запросов и потребностей в доброжелательном культурном взаимодействии, общении, преодолении национальной, конфессиональной, социальной и политической отчужденности;
- моделирование основных направлений социально-культурной эволюции человека и общества, характерных черт многонациональной российской цивилизации;
- прогнозирование наиболее вероятных черт и параметров нового образа жизни с учетом складывающихся в России социально-экономических, государственно-политических, духовных и иных факторов и условий;
- совершенствование законодательной базы в области культуры и социокультурной политики и др.

Возможны 4 основные роли государства по отношению к культуре и искусству:

А) “Помощник” – когда государство всё своё внимание концентрирует на поддержании и развитии разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая этого поддержкой культурной деятельностью в целом.

Б) “Патрон” – когда государство концентрирует внимание том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности.

В) “Архитектор” – когда помощь культуре и искусству со стороны государства является частью его программы повышения благосостояния общества.

Г) “Инженер” – когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества.

Государственная политика в сфере культуры должна строиться на уважении человеческого достоинства, обеспечении свободы выбора каждым членом общества форм участия в культурной жизни и творчестве.

Социокультурное проектирование — это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Лекция 2

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Основные вопросы

1. Методология, цели и задачи, функции и технологии социально-культурного проектирования.

Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности определяются сущностью проектирования. Проектирование - одна из форм опережающего отражения действительности, создание прототипа предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов. Проектирование в конкретной форме выражает прогностическую функцию управления, когда речь идет о будущей материальной или идеальной реальности. Его целью является реализация одного из вариантов преобразования, объективной действительности, связанного со стремлением придать желаемые свойства и черты проектируемому объекту. Поэтому важно рассмотреть методологию, цели и задачи, а так же функции и технологии СКП.

Методы проектирования — это пути и способы достижения целей и решения задач, средства — совокупность приемов и операций достижения цели. В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Существует целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями:

- *методы построения и контроля календарных графиков работ.*
- *методы формирования финансового плана (бюджета) проекта.*
- *специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами.*

Методики проектирования можно рассмотреть и с позиций осуществления проектной деятельности:

- сетевого планирования, (метод Критического Пути - МКП (или СРМ - Critical Path Method).
- анализа и оценки программ (PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Цель проектирования определяется достижением результата, которых характеризуется желаемыми изменениями в социокультурной среде. Поэтому цель может определяться:

- непосредственным решением какой-либо социально-культурной проблемой,
- ее актуализацией в обществе,
- частичным решением,
- включением ее в социально-культурную комплексную программу и др.

Задачи проектной деятельности:

- — анализ ситуации, т.е. всесторонняя диагностика проблем и четкое определение их источника и характера;
- — поиск и разработка вариантов решений рассматриваемой проблемы (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценка возможных последствий реализации каждого из вариантов;
- — выбор наиболее оптимального решения (т.е. социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в объектной области проектирования) и его проектное оформление;
- — разработка организационных форм внедрения проекта в социальную практику и условий, обеспечивающих реализацию проекта в материально-техническом, финансовом, правовом отношении.

Функции проектной деятельности определяются разными подходами к ее пониманию. Проективная (или проектная) деятельность относится к разряду инновационной, творческой деятельности, ибо она предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Поэтому ее функции могут определяться инновационностью, созданием новых культурных продуктов или услуг, управлением культурными процессами, необходимостью сохранения культурных норм и ценностей, интеграцией общества и т.д.

Технологии проектирования связаны со способом проектирования. По способу (методу) проектирования можно выделить философско-теоретическое проектирование - конструирование моделей мира и человека на основе рационального мышления; духовно-ценностное проектирование - создание в рамках религиозно-этических систем идеала, воплощающего представление конкретной культуры о человеческом совершенстве; художественное проектирование `второй реальности` с помощью образа, знака, символа и др.



1. Социально-культурная сфера как объект проектной деятельности.

Сущность социума — делать человека общественным, обеспечив его набором необходимых ролей и технологиями их исполнения. Сущность культуры — способствовать формированию духовно целостной личности, преодолению социально-ролевой ограниченности человека. "социальное" указывает на субъект деятельности, а "культурное" — на качество и сферу его активности.

Социальная деятельность — это целеориентированная активность, содержание которой задано ролью. Культурная деятельность — это активность смысло— и ценностно-ориентированная.

Проектная деятельность направлена на социально-культурную сферу и предполагает ее изменения в результате активной деятельности человека.

Социальный аспект проектной деятельности предполагает:

1. понимание Личности как носителя социальных ролей, отношений, действий, проблем.
2. рассмотрение социальной общности как социального института, субъекта социальных отношений.
3. изучение региона как институциональной и административно-территориальной целостности.
4. толкование общества как сложной системы функционирования и взаимодействия различных социальных институтов.
5. принятие Человечества как совокупности институционально оформленных наций, народов, этносов.

Культурологический аспект проектной деятельности предполагает:

1. понимание Личности как носителя "культурных" качеств, субъекта культурного творчества.

2. рассмотрение Социальной общности как совокупности индивидов, объединенных общими целями, ценностями, как субъект саморазвития культуры.

3. изучение Региона как совокупности социально-культурных сил, групп, движений, как носителя культурного потенциала.

4. толкование Общества как носителя духовной целостности и историко-культурной самобытности.

5. принятие Человечества как совокупности национальных культур.

3 Мировоззренческие основы проектной деятельности, целевая установка и варианты проектных стратегий.

Сущность социального проектирования представляет собой разновидность инновационной деятельности. МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКУЮ БАЗУ проекта определяют ценности, нормы и идеалы. Ценности — это разделяемые в обществе убеждения относительно целей, к которым люди должны стремиться и основных средств их достижения. Ценность — то, что позволяет ориентироваться в социальной среде, они образуют основу социокультурных позитивных установок и запретов и базируется на противопоставлении «добра» и «зла». В технологии проектирования ценности, являясь императивом (жизненным ориентиром) поведения, определяют цель проекта, но не МОГУТ ПОСТУЛИРОВАТЬСЯ В КАЧЕСТВЕ ЦЕЛИ. Ценностная ориентация социального проектирования выдвигает проблему идеала. Идеал — выражение желаемого и должного. Когда мы разрабатываем проект, направленный на внедрение здорового образа жизни, то исходим из общепринятого толкования здоровья, мы ориентированы на присущий нашему обществу, культуре и нашему времени идеал. Направленность на достижение идеала — еще одна сторона социального проектирования. Таким образом, мировоззренческой основой проекта являются ценности, нормы, ценностно-нормативные установки и идеал. Технологической основой проекта является понятие «инновация».

Наиболее четко вариант такой стратегии изложен в работах В.Л.Глазычева.

Основные положения его работ:

- социально-культурное действие должно быть конструктивно.
- Социально-культурное действие направлено не на объект определенного типа или класса, а на индивидуальное целое
- "поле" возможностей, многовариантность предпринимаемых или проектируемых действий, обещающих успех"
- принцип дополнительности генерализирующего и индивидуализирующего подходов к объекту.

- всякий объект и задача в интересующей нас сфере уникальны.
- Социальный проектировщик не является проектным демиургом а активным соучастником коллективного действия,
- социальные процессы и явления вместе со своей средой.
- Социально-культурное действие и связанное с ним социальное проектирование не могут не быть многовариантными.
- Социально-культурное действие реализуется через механизм социальной политики, социального программирования, социального проектирования, непосредственного социального действия,
- Социально-культурное действие не может строиться как однозначная процедура, оно предполагает составление сценариев программных действий.

4 Технологии проектирования как система логических процедур.

Технология социокультурного проектирования предполагает определенную мировоззренческую установку проектировщика, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив:

- изменение (развитие) – проект будет ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В этом случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение (консервацию) культурного ареала региона — объекта внедрения проекта, а уже потом — саморазвитие субъекта культуры. Процессы развития сами запускаются как бы “поверх” целей на сохранение и стабилизацию ситуации.

- сохранение.. доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в “чужой” культурный контекст, который благодаря этому модифицируется, “искусственно” преобразуется. Проект такого типа должен включать в себя не только условия внедрения культурного образца, но и механизмы блокирования возможного противодействия.

- Проект должен обладать логической системностью и иметь четкую структуру. Данные свойства проекта обеспечивают его эффективность.

Логическая системность проекта определяется взаимосвязанностью его частей, комплексностью целей и задач, последовательностью выполняемых действий, системностью принимаемых решений. Общую логику формирования проекта можно представить следующим образом:

- Проблематизация,
- Целеполагание,
- Инструментализация.

По содержанию проблем, определяющих актуальность проекта и новизне способов их разрешения, проекты могут **быть типовыми и уникальными.**

Общую логику формирования проекта можно представить следующим образом:

- Содержательная часть,
- Проблематизация,
- Целеполагание,
- Инструментализация.

Формально-технологическая часть

- Проблемы
- Цели
- Задачи
- Методы (мероприятия и содержание деятельности)
- Форма организации исполнителей и аудитории
- Ресурсы (средства)
- Развертывающаяся система действий

Таким образом, проблематизация, целеполагание и инструментализация (т.е. содержательное оснащение проектного решения) в совокупности и составляют общую структуру и алгоритм проектной деятельности.

5 Общие подходы к определению проекта и содержание понятия.

Понятие проекта в социокультурном проектировании является ключевым и основополагающим. При этом, проект становится частью организационной культуры деятельности человека, наряду с такими как технологии и рефлексия.

Два из названных понятий являются как бы противоположными: проект (дословно – брошенный вперед) и рефлексия (дословно – обращение назад). Таким образом, понятие проекта в прикладной культурологии вообще и в социокультурном проектировании, в частности, входит в системный комплекс изучения культуротворческой деятельности, как неотъемлемая его часть. Единого общепринятого определения слова «проект» в литературе не существует. Поэтому постараемся рассмотреть существующие определения:

- что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие (Толковый словарь Вебстера);
- некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта (Свод знаний по управлению проектами);
- отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов (Английская Ассоциация проект-менеджеров);
- комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями («Оперативное руководство» Мирового Банка).

Сущностное содержание понятия «проект» представляет собой сложный комплекс. Во-первых, в понятие проекта мы вкладываем образ желаемого, ожидаемого именно нами, воспринимаемого как позитивное удовлетворение нашей потребности. Проект – это еще и комплекс реальных результативных действий, организованных и спланированных, воспринимаемых нами как поэтапное достижение желаемой цели. Наконец, проект -- это документ-обоснование, представляемый для согласования и утверждения.

Понятие проекта важно соотносить с такими концептуальными понятиями, как “программа”, “прогноз”, “модель”, “план”, “конструкция”.

«Проект – ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией».

Латинское *proicere* переводится как «бросаю вперед», «держу перед собой», *projectus* буквально означает «брошенный вперед». В английском языке *project* — это что-либо, что задумывается или планируется, то, что изменяет наш мир.

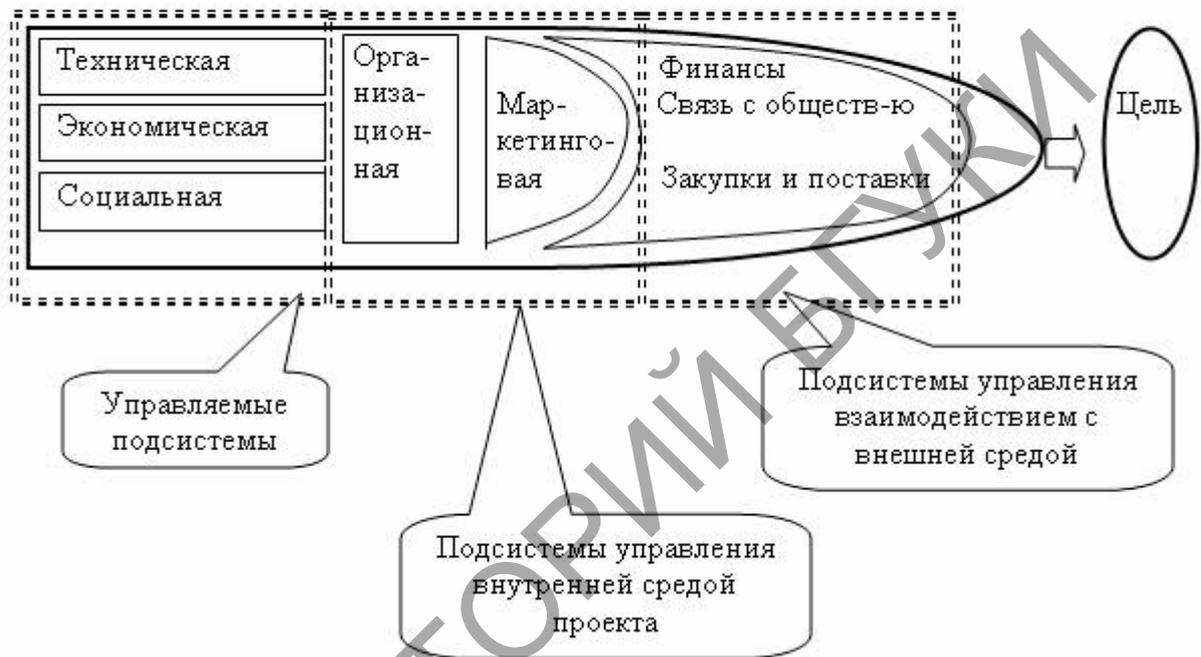
По сути, в определении проекта как понятия заложен основной принцип зарождения и формирования концепции проекта, описываемый так называемым треугольником ограничений цена – сроки - качество.

Таким образом, все проекты имеют между собой ряд общих признаков, делающих их проектами:

1. направленность на достижение конкретных целей;
2. координированное выполнение взаимосвязанных действий;

3. ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и окончанием;
4. сформированный и обоснованный бюджет;
5. определенное качество;
6. неповторимость и уникальность.

Проект как система



Основные характеристики проекта таковы: 1. Установленная цель. 2. Определенная продолжительность выполнения, с точкой начала и завершения. 3. Обычно, в проекте участвуют несколько отделов и разнообразные специалисты. 4. Как правило, выполняется что-то новое, чего никогда не делалось ранее. 5. Особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работы.

Проект должен быть уникальным и новационным, так как он должен решать проблему

Проект должен иметь соотношение с существующими традициями, так как новация принципиально новая не может быть согласована с реальными условиями. Проект должен содержать в себе технологии адаптации новации

Проект – живой организм, способный трансформироваться в руках менеджера. Работая в проекте мы управляем ситуацией, т.е. реагируем на сиюминутно возникающие аффекты.

6 Основные принципы типологии проектов.

По способу (методу) проектирования можно выделить

- философско-теоретическое проектирование — конструирование моделей мира и человека на основе рационального мышления;
- духовно-ценностное проектирование — создание в рамках религиозно-этических систем идеала, воплощающего представление конкретной культуры о человеческом совершенстве;
- художественное проектирование “второй реальности” с помощью образа, знака, символа.

По объекту проектирование может быть:

- социальным;
- педагогическим;
- инженерным,
- системным,
- социокультурным.

По содержанию проблем и новизне способов их разрешения, проекты могут быть:

- типовыми,
- уникальными.

По времени реализации:

краткосрочный,
среднесрочный,
долгосрочный

По территориально-пространственному распределению

- федеральный,
- региональный
- локальный

Исходя из конечных результатов проекты делят на социальные и коммерческие, последние предполагают извлечение прибыли.

По характеру проектируемых изменений социальные проекты иногда делят на инновационные и поддерживающие.

По содержанию и сфере реализации проекты делят на:

- Образовательные
- научные
- культурные
- социальные

По способу финансирования:

- инвестиционные,
 - спонсорские,
- кредитные, бюджетные, благотворительные проекты.

Лекция 3

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

1. Теоретическое обоснование проекта

Создание проекта определяется его теоретическим обоснованием и может иметь несколько оснований:

- Создание собственного «виртуального проекта», разработанного самостоятельно;
- Участие в создании проекта или его части в реальных условиях реальной организации по месту работы или практики;
- Описание проекта, осуществленного или осуществляемого в настоящее время в социокультурной сфере в Республике Беларусь.

Проект может иметь форму одноразового мероприятия или являться частью системного проекта, или представлять собой проектный комплекс.

В разделе «Теоретическое обоснование проекта» необходимо обосновать *актуальность* проекта для современной мировой культуры и для белорусской культуры, показать степень его значимости и связь с социокультурной ситуацией, обозначить социокультурную проблему (ее суть, степень сложности, факторы и причины, показать на что она влияет и т.д.), требующую решения средствами проекта. Важно аргументировано описать культурную значимость выбранной темы проекта, дать культурологическое обоснование рассматриваемой проблемы, ее своеобразие и специфику и обосновать выбор именно данного варианта проектного решения. Следует отметить почему данная проблема будет решаться эффективнее выбранными методами и средствами социокультурного проектирования. Текст раздела может иметь цитаты и ссылки на источники информации (при приведении статистических или аналитических данных). В рамках теоретического обоснования должны быть раскрыты ключевые понятия и концепты проекта, определены культурологические основания решения проблемы.

В разделе целесообразно сформулировать *концепцию* (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и *идею* (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта. Необходимо составить *типологическую характеристику* предполагаемого продукта проекта, его жанр, *форму, масштаб*. В соответствии с определенным продуктом

проекта должны быть сформулированы цель проекта и задачи, определены его пространственно-временные рамки.

Важно указать включенность проекта в государственные программы республиканского или международного уровней (портфель проекта) и государственные программы культурного развития (программы проекта) или отметить локальный уровень проекта. Необходимо актуализировать нормативное обоснование (опора на Конституцию РБ, законы, Международные Конвенции ЮНЕСКО, Указы Президента РБ, Положения, выступления государственных лиц с заявлениями для СМИ и т.д.). Определить соответствие проекта идеологическому вектору формирования национальной культурной политики в РБ.

2 Содержание проекта.

Программа проекта.

В подразделе «Программа проекта» необходимо подробно описать пошаговое выполнение проектных заданий, указывая место, время, содержание и характер видов выполняемых работ участниками проекта, ответственных лиц и ожидаемый результат. Выполнение пошаговых заданий по этапам проектирования должно быть связано с поставленными в теоретическом разделе задачами. Программа проекта должна отражать все жизненные циклы проекта: от инициации, подготовки, организации до аналитически-завершающего этапа и жизненные циклы продукта проекта. Данный раздел желательно выполнить в форме таблиц (жизненный циклы проекта и Жизненный цикл продукта проекта).

2.2 Ресурсное обеспечение проекта.

В разделе «Ресурсное обеспечение проекта» описать ресурсную базу проекта: нормативно-правовые документы (Устав, Положение, Рекомендации, Постановления, регламентирующие проведение или осуществление подобного рода акций или мероприятий), человеческие (команда проекта, ключевая группа) и финансовые ресурсы (отразив систему основных и дополнительных средств, систему расходов и т.д. с указанием источников и предполагаемой процентной ставки или реального количества, т.е. бизнес-план). Описать инвестиционный потенциал проекта (государственное финансирование, получение гранта от фонда или спонсоринг), дать характеристику возможных партнеров, указав их возможный вклад и систему оказания им рекламных услуг со стороны организаторов проекта.

В данном разделе важно дать культурологическое, физиологическое и психолого-социальное описание целевой аудитории, содержать обоснование ее выбора и описание особенностей работы с ней.

При описании ключевой группы проекта целесообразно отразить возможности ее субъектов по обеспечению проектной деятельности. Особо выделить план мероприятий по организации маркетинговых мероприятий проекта (реклама и PR-компания), указав выбранные СМИ и формы работы с ними, виды предпочтительной рекламы и т.д.

Функциональное описание предполагаемой «команды проекта» должно иметь определение функциональных направлений деятельности и может сопровождаться графическими схемами задействованности во времени.

Планирование технологических ресурсов должно содержать описание площадки проекта (территорию, место), ее размеры, техническое обеспечение, разделенность на зоны и т.д., транспорт, место проживания участников, распределение посадочных мест, кейтеринг и т.д.

В подразделе 2.3. «Риски проекта» рассматривая предполагаемые риски, сопоставить их с антирисковыми вариантами действий менеджера проекта. Желательно типологизировать риски как наиболее вероятные и мало ожидаемые, способные создать ситуацию отмены мероприятия и незначительные и т.д. Риски могут подразделяться на природно-экологические, социальные, политические, формальные, специальные (профессиональные), технические, юридические, финансовые и др.

В заключении кратко и четко сформулировать общие выводы о том, чем интересен данный проект для экономики культуры и какие возможны варианты продолжения начатого проектного направления.

Приложение может содержать информацию, содержащую предполагаемый план PR-компания, систему тайм-менеджмента проекта, схемы по управлению проектом (например, дерево решений) и систему проверки эффективности выполняемых технических заданий на разных жизненных циклах проекта и т.д.

Состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития, в нем могут появляться новые элементы или объекты и из его состава могут удаляться. Проект как всякая система может быть разделен на элементы. При этом между ними должны определяться и поддерживаться связи.

Между проектом и внешней средой показана переходящая зона, через которую осуществляется связь и перемещение элементов, участвующих в работе по его реализации.

Внешняя среда формируется факторами:

- политическими;
- экономическими;
- социальными;
- научно-техническими.

Ресурсы - обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т.д. Соответственно, с каждой работой можно связать функцию потребности в ресурсах.

Методики назначения и выравнивания ресурсов позволяют менеджеру проанализировать сетевой план, построенный с помощью метода критического пути с тем, чтобы обеспечить доступность и использование определенных ресурсов на протяжении всего времени выполнения проекта. Назначение ресурсов состоит в определении потребности каждой работы в различных типах ресурсов. Методики выравнивания ресурсов представляют собой как правило, программно-реализованные эвристические алгоритмы планирования при ограниченных ресурсах. Эти средства помогают менеджеру создать реальное расписание проекта, с учетом потребности проекта в ресурсах и фактически доступных в данный момент времени ресурсов.

Ресурсная гистограмма - гистограмма, отображающая потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени.

Ресурсное календарное планирование - планирование сроков начала работ при ограниченных наличных ресурсах. Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах проекта в целом. Сдвигая не критические работы вплоть до их поздних сроков начала (окончания), можно видоизменить ресурсный профиль, обеспечивая оптимальное использование ресурсов.

Информация, полученная в результате ресурсного анализа проекта, помогает заострить внимание менеджера и членов команды на тех моментах работ, где эффективное управление ресурсами будет являться ключевым фактором успеха.

Анализ реализуемости проекта - понятие реализуемости имеет ряд своих разновидностей: логическая реализуемость (учет логических ограничений на возможный порядок выполнения работ во времени); временной анализ (расчет и анализ временных характеристик работ: ранняя/поздняя дата начала/окончания работы, полный, свободный временной резерв и другие); физическая (ресурсная) реализуемость (учет ограниченности наличных или доступных ресурсов в каждый момент времени выполнения проекта); финансовая реализуемость (обеспечение положительного баланса денежных средств как особого вида ресурса).

Исходный план - план выполнения работ проекта, содержащий исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, который принят к исполнению. В исходном плане обычно фиксируются объемы работ, плановые даты начала и окончания задач проекта, длительности задач, расчетные стоимости задач.

Дерево целей представляет собой графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается подцели следующего уровня (дерево – связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов. В данном случае такими элементами являются цели и подцели). Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются.

При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающе.

Дерево решений – граф, схема отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса. Ветви дерева отображают различные события, которые могут иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора. Причем узлы различны – в одних выбор осуществляет сам проект-менеджер из некоторого набора альтернатив, в других выбор от него не зависит. В таких случаях проект-менеджер может осуществлять оценку вероятности того или иного ее решения.

Сетевая модель основывается на пакетах работ, последовательность выполнения соответствует технологической схеме.

Матрица ответственности – связывает пакеты работ с исполнителями, может учитывать календарные сроки выполнения работ.

Процесс структуризации проекта можно разделить на следующие составляющие:

1. Определение проекта, то есть характер, цели, содержание и конечные продукты;
2. Уровень детализации, включающий:
 - уровень детализации планов;
 - уровень элементов в структуре разбивки проекта;
3. Структура процесса – схема жизненного цикла проекта;
4. Организационная структура, охватывающая все участки и окружение проекта;
5. Структура продукта, включающая схему компонентов, машины, оборудование, программное и информационное обеспечение;
6. План бухгалтерских счетов;
7. Структура разбивки проекта;

8. Детализация сводного генерального плана;
9. Матрица распределения ответственности.
10. Сетевой график и план использования ресурсов;
11. Система наряд-заданий;
12. Система контроля и отчетности.

3. *Жизненный цикл проекта*

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Однако, наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

В процессе осуществления проектов целый ряд его этапов связан с таким понятием, как «жизненный цикл проекта», который состоит из следующих этапов:

- Разработка концепции проекта.
- Оценка жизнеспособности проекта.
- Планирование проекта.
- Составление бюджета.
- Защита проекта.
- Предварительный контроль.
- Этап реализации проекта.
- Коррекция проекта по итогам мониторинга.
- Завершение работ по проекту.

В каждом проекте (фазе проекта) обязательно присутствуют пять групп процессов:

- Процессы инициации - принятие решения о начале проекта или его фазы.
- Процессы планирования - определение рабочих схем достижения целей проекта.
- Процессы исполнения - координация людей и других ресурсов во время выполнения проекта.
- Процессы управления - наблюдение и измерение результатов выполнения проекта и внесение необходимых корректировок.
- Процессы завершения - оформление завершения проекта или его фазы.

Проверка проектов может осуществляться в процессе выполнения проекта и после его завершения. Проверка проектов в начале их осуществления позволяет предпринять корректирующие действия на проверяемом проекте или других выполняемых проектах в случае необходимости. Проверка в ходе осуществления проекта сосредоточена на прогрессе и работе и проверяет, не изменились ли условия. В редких случаях

в отчете о проверке может быть дана рекомендация о закрытии выполняемого проекта. Проверка проекта после его завершения -- более тщательная и детальная, чем проверка в процессе осуществления. Она подчеркивает необходимость улучшения управления будущими проектами. Такие проверки ориентированы на более длительный период. Проверки после выполнения проекта оценивают проектную работу, но аудит представляет более широкий взгляд на роль проекта в организации, например, были ли фактически получены заявленные стратегические выгоды.

Основная цель аудиторского отчета — улучшить управление будущими проектами. Короче, в отчете пытаются отразить все необходимые изменения и полученные уроки от текущих или выполненных проектов. Для руководителей проектов отчет служит инструментом подготовки для выполнения будущих проектов. Аудиторский отчет должен быть выполнен в соответствии с конкретным проектом и организационной средой. Тем не менее, общий формат для всех проверок позволил разработать аудиторскую базу данных и общую схему подготовки отчетов.

Содержание отчета

1. Классификация проекта.
2. Анализ собранной информации.
3. Рекомендации.
4. Полученные уроки.
5. Приложение.

Осуществление процесса закрытия состоит из 5 основных операций:

1. Принять поручение клиента о закрытии проекта.
2. Закрыть все ресурсы и передать их на новые объекты.
3. Перераспределить членов проектной команды.
4. Закрыть все финансовые операции и проследить, чтобы все счета были оплачены.
5. Оценить работу проектной команды, членов проектной команды и руководителя проекта.

Применительно к социальным проектам выделяют следующие этапы:

- Разработка концепции проекта.
- Оценка жизнеспособности проекта.
- Планирование проекта.
- Составление бюджета.
- Защита проекта.
- Предварительный контроль.
- Этап реализации проекта.

- Коррекция проекта по итогам мониторинга.
- Завершение работ по проекту.

Завершение проекта сопровождается следующими процессами:

- закрытие контрактов — завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;
- административное завершение — подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта.

4. Экспертиза проектов.

Процессы экспертизы включают как анализ плана, так и анализ исполнения проекта.

Анализ плана означает определение того, удовлетворяет ли составленный план исполнения проекта предъявляемым к проекту требованиям и ожиданиям участников проекта. Он выражается в оценке показателей плана командой и другими участниками проекта. На стадии планирования результатом анализа плана может быть принятие решения о необходимости изменения начальных условий и составления новой версии плана либо принятие разработанной версии в качестве базового плана проекта, который в дальнейшем служит основой для измерения исполнения. В дальнейшем изложении анализ плана не выделяется в качестве отдельной группы процессов, а включается в группу процессов планирования, делая эту группу процессов по своей природе итеративной. Таким образом, под процессами анализа в дальнейшем понимаются процессы анализа исполнения.

Процессы анализа исполнения предназначены для оценки состояния и прогноза успешности исполнения проекта согласно критериям и ограничениям, определенным на стадии планирования. В силу уникальности проектов эти критерии не являются универсальными, но для большинства проектов в число основных ограничений и критериев успеха входят цели, сроки, качество и стоимость работ проекта. При отрицательном прогнозе принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессах управления изменениями.

Процессы анализа также можно подразделить на *основные и вспомогательные*.

К основным относятся те процессы анализа, которые непосредственно связаны с целями проекта и показателями, характеризующими успешность исполнения проекта:

- анализ сроков — определение соответствия фактических и прогнозных сроков исполнения операций проекта директивным или запланированным;

- анализ стоимости — определение соответствия фактической и прогнозной стоимости операций и фаз проекта директивным или запланированным;

- анализ качества — мониторинг результатов с целью их проверки на соответствие принятым стандартам качества и определения путей устранения причин нежелательных результатов исполнения качества проекта;

- подтверждение целей — процесс формальной приемки результатов проекта его участниками (инвесторами, потребителями и т. д.).

Вспомогательные процессы анализа связаны с анализом факторов, влияющих на цели и критерии успеха проекта. Эти процессы включают:

- оценку исполнения — анализ результатов работы и распределение проектной информации с целью снабжения участников проекта данными о том, как используются ресурсы для достижения целей проекта;

- анализ ресурсов — определение соответствия фактической и прогнозной загрузки и производительности ресурсов запланированным, а также анализ соответствия фактического расхода материалов плановым значениям.

В число процессов анализа не включены анализ взаимодействия с целью оптимизации процедур обработки информации, анализ исполнения контрактов с целью своевременного внесения изменений и предотвращения споров и ряд других процессов, которые не носят регулярного характера (как анализ взаимодействия) либо составляют часть включенных процессов (как анализ контрактов).

В результате анализа либо принимается решение о продолжении исполнения проекта по намеченному ранее плану, либо определяется необходимость применения корректирующих воздействий.

Лекция 4

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

1. Ситуационный подход и его роль в социально-культурном проектировании.

Социально-культурное проектирование актуально в связи с особенностями характеристиками социально-культурной ситуацией.

Ситуация (фр. –обстановка, совокупность обстоятельств).

Характеристики социальнокультурной ситуации -- (стабильная или неустойчивая, переходная, интегрированная, быстро меняющаяся и слабо предсказываемая, прослеживаемая, развивающаяся из факторов внутренних или внешних).

Ту или иную ситуацию определяют факторы. Факторы, определяющие социальные изменения могут быть внешними или внутренними.

Характер ситуации определяют признаки. Признаки проблемной ситуации определяют ее сущность и особенности динамики.

Ситуацию, связанную с решением той или иной задачи, можно рассматривать как «квазипараллельный» процесс, имея в виду, в частности, «эффект матрешки», как будто, не настоящий заключающийся в том, что более масштабную ситуацию можно подразделить на ряд более мелких ситуаций или подситуаций, решение каждой из которых «приведет» к решению общей ситуации. С этим положением соотносится жизненный цикл ситуации, развивающейся как в своем внутреннем контуре (внутренняя ситуация), так и во внешнем контуре (внешняя ситуация): внутренняя ситуация — как саморазвитие ситуации (конкретной – в данный момент, в режиме реального времени); внешняя ситуация как вид или тип ситуации, по ее признакам происходит типизация–классификация существующих подобных ситуаций. Классификация и типизация ситуаций может совершаться и по «соционическому» образу — информативности как самой ситуации, ее взаимодействия с окружающей средой, так и по «соционическим» характеристикам участников – действующих лиц ситуации, а также от их настроения, желаний, мотиваций и т.п.

Иногда необходимо «создать» другую – новую ситуацию, требующую параллельного развития с данной ситуацией, для которой вновь созданная

ситуация является условием решения. Таким образом, ситуация может «выступать» в следующих ипостасях:

- ситуация как процесс;
- ситуация как посыл, установка к действию;
- ситуация как состояние;
- ситуация как система;
- ситуация как условие актуализации преобразований;
- ситуация как цель.

Как система ситуация находится в статичном состоянии. При каких-либо изменениях и влиянии извне, ситуация переходит в активное состояние и развивается уже как процесс, функционирует, параллельно или последовательно проходя через этапы своего жизненного цикла.

1. *Понятие, общие принципы и технологии анализа социокультурной ситуации.*

В основе технологии социально-культурного проектирования лежит проблемно ориентированный анализ ситуации. Учитывая, что и территориальные, и целевые проекты и программа представляют собой относительно самостоятельную, законченную и логически выстроенную последовательность мероприятий и акций, ориентированных в конечном счете на разрешение (или оптимизацию) проблем, характерных для определенных социальных группы или территории в целом, первым шагом в цепочке задач, решаемых в процессе разработки проекта, является анализ проблем, содержание которых в дальнейшем определяет всю логику проектирования. Поэтому доминирующим принципом разработки любого типа программ, независимо от их характера и радиуса действия, является проблемно-целевая ориентация, — принцип, практическая реализация которого обеспечивает ряд дополнительных технологических достоинств и возможностей. Знание реальных проблем позволяет:

— точно определить области проектной деятельности (или приоритетные направления социально-культурного проектирования) и четко определить аудиторию проекта (социальную категорию или общность людей — носителей проблем);

— квалифицированно разработать содержательную часть программы, т.е. сформулировать цели и задачи, определить виды социально-культурной деятельности, которые в рамках проекта рассматриваются в качестве средства решения проблем;

— определить социальные силы, заинтересованные в ее реализации проекта (силы поддержки, потенциальных и реальных партнеров, источники финансирования). Последнее обстоятельство очень важно не только с

позиции реальности осуществления проекта, но и с точки зрения эффективности культурной политики — ее важнейшим условием является отражение проблем в структурах власти.

Принцип проблемно-целевой ориентации социально-культурных программ технологически обеспечивается методом проблемно-ситуационного анализа, суть которого составляет диагностика социально и лично значимых проблемных ситуаций на различных уровнях функционирования социокультурного субъекта[39]. Основными категориями проблемно-ситуационного подхода являются: ситуация, проблема, проблемная ситуация, социокультурная ситуация, среда обитания человека, образ жизни.

3 Понятие и структура ситуации

Технологической основой и первым этапом разработки социально-культурных проектов и программ всех уровней является характеристика социокультурной ситуации.

Ситуация — это совокупность типичных условий и обстоятельств, в которых функционирует личность, социальная группа, общность и которые определяют содержание и формы жизнедеятельности человека, систему его ценностных ориентаций, характер его окружения, отношения с другими людьми и т.д. Ситуации бывают объективные и субъективные, перспективные (открывающие новые возможности развития) и деструктивные (блокирующие развитие субъекта), управляемые и неуправляемые. Являясь системой внешних по отношению к социокультурному субъекту условий, ситуация в то же время опосредует его активность, создает предпосылки для их преобразования или преодоления.

Категория ситуация является одной из основных в технологии социокультурного проектирования. С помощью этой системной категории выделяется динамическая социокультурная целостность, имеющая специфичную структуру, т.е. набор устойчивых компонент (жизненных условий, механизмов регуляции отношений людей, их целей и намерений и т.п.), “оформляющих” совместную жизнь и деятельность людей[40]. Обозначая границы, качество и направленность конкретного социокультурного процесса в данный промежуток времени, она выступает в качестве модели анализа и одновременно служит методом проектирования, позволяя операционально описать некую совокупность условий и проблем жизнедеятельности людей, характеризующих социокультурную среду их существования, а также выйти в рамках проекта на решение этих проблем —

путем создания более оптимальных условий функционирования человека в социокультурной среде.

Характеристика ситуации как модели социокультурного процесса осуществляется путем выделения и анализа тех ее компонент, которые:

а) являются относительно устойчивыми и существенными детерминантами образа жизни в массовом масштабе и, следовательно, составляют границы ситуации;

б) могут быть изменены или усовершенствованы.

Единица анализа ситуации — проблема, требующая своего решения в рамках конкретного проекта. Это понятие в проектировании имеет несколько значений. Под проблемой следует понимать, во-первых, некие объективные трудности, преграды, факты неблагополучия (количественный аспект). Во-вторых, проблему следует рассматривать и в другой плоскости — как результат осознания, понимания ситуации, видения в ней определенного противоречия, на разрешение которого и должна быть направлена разрабатываемая программа. В этом случае проблема есть осознанное несоответствие реального и желаемого, сущего и должного, целей и результатов, т.е. реального положения и принятых в обществе нормативных представлений и предписаний (качественный аспект).

Проблемная ситуация — это не имеющее однозначного решения противоречие, отражающее реальное взаимодействие субъекта и его окружения, соотношение неблагоприятных обстоятельств и условий, в которых разворачивается деятельность человека или социальной группы, это неблагополучие в тех или иных сферах жизнедеятельности социально-культурного субъекта: человека, социально демографических, этнических, профессиональных и других групп населения, общества в целом, региона. Анализ ситуации осуществляется путем выявления типичных проблем в политической, экономической, социально-демографической, экологической и других сферах жизни. Ее частные аспекты: социокультурная ситуация — характеризуется через соответствующие проблемы — социально-культурные; жизненная ситуация — фиксирует индивидуально-личностное измерение бытия и выявляется путем анализа личностных проблем, которые, в свою очередь, определяют содержание и характер деятельности и поведения человека в определенных обстоятельствах. Между остротой переживания личностных проблем и мотивами участия человека в тех или иных сферах и видах социально-культурной деятельности существует прямая связь — состояние неудовлетворенности человека значимыми для его

жизнедеятельности обстоятельствами стимулирует активность по изменению ситуации, в том числе и средствами социально-культурной деятельности.

Анализ проблемной ситуации — основополагающий этап в технологии разработки любого типа программ. Именно отсюда берут свое начало цели и задачи проекта, варианты способов разрешения проблем. При этом проблемная ситуация, в зависимости от ее характера и компетентности проектировщика, либо преобразуется в задачу, которая затем решается в рамках проекта, либо воспринимается как неразрешимая (с учетом наличных средств, ресурсов) проблема (как личностная, так и профессиональная — для субъекта проектирования, культурной политики). Цели и задача продуктивно формулируются лишь в том случае, когда, во-первых, субъект проектирования видит желаемое (идеальное) состояние объекта (см. понимание проблемы как несоответствия реального и должного) и, во-вторых, когда в самой проблемной ситуации обнаруживаются условия, средства и ресурсы, необходимые для ее изменения в оптимальном направлении. Преобразование проблемной ситуации в цели и задачи проекта — основополагающее условие успешности его последующей реализации.

Таким образом, анализ проблемной ситуации является генетически первичным по отношению к этапу разработки содержательной части проекта. Залогом разрешения проблемной ситуации служит ее творческое превращение в целевую установку и систему задач, в соответствии с которыми рождается идея проекта и выстраиваются возможные модели будущих решений.

Выработка проектных решений на основе анализа ситуации предполагает локализацию проблем (т.е. ее привязку к конкретной территории), проработку различных путей и возможностей их преодоления в зависимости от местных особенностей и условий. Локализация ситуации осуществляется по нескольким основаниям: анализ наиболее типичных проблем, характерных для различных субъектов и сфер культурной жизни, выявление историко-культурного потенциала и специфики региона, определение ресурсов, необходимых для осуществления проектного решения.

В процессе предпроектного изучения ситуации и выработке альтернативных способов решения проблем прежде всего важно выделить те элементы социокультурной среды, сфер жизнедеятельности и образа жизни, которые могут и должны быть изменены. Тем самым фиксируются границы ситуации, внутри которых оказывается возможным решение проблемы за

счет воздействия на поддающиеся регулированию и трансформации элементы жизненных условий. После выделения этих элементов в рамках проекта намечаются гипотетические способы их целенаправленного изменения и преобразования.

2. Образ жизни как элемент анализа ситуации

Образ жизни — это категория, обозначающая совокупность типичных для индивида или социальной группы форм и способов жизнедеятельности, раскрывающая содержание поведения, общения и деятельности человека в тех или иных сферах социальной и культурной жизни, фиксирующая единство объективных условий (определяемых, преимущественно, непосредственной средой существования, характером общественных ценностей, духовно-нравственным климатом общества) и субъективных обстоятельств (профессия, возраст, ценностные ориентации, интересы, мотивы и цели деятельности). Наиболее существенной гранью этого понятия в рамках социокультурного проектирования являются ценности и соответствующие формы активности, которые во многом определяются средой существования (по нашей терминологии — характером, потенциалами и ресурсами полей и сфер жизнедеятельности) и в совокупности свидетельствуют об уровне сформированности художественной, исторической, социально-психологической, духовно-нравственной, политической, экологической, профессиональной, досуговой, психофизической культуры личности или социальной группы.

Моделируя ситуацию, необходимо учитывать, что на личностном уровне структурные элементы образа жизни соответствуют основным составляющим социокультурной среды, сохраняя при этом специфическое содержание. Если среда — это совокупность внешних по отношению к человеку условий его развития и жизнедеятельности, потенциальное поле самореализации личности (вот почему здесь прежде всего важна предметная и инфраструктурная составляющая среды), то образ жизни — это процесс жизнедеятельности. Активность субъекта в данном случае является основным условием, благодаря которому тот или иной фрагмент реальности становится объектом его деятельности и условием развития. Человек как субъект социально-культурной деятельности сам организует свою среду и свою жизнедеятельность — в соответствии с ценностями, потребностями, установками (как известно, в одной и той же среде один человек становится преступником или наркоманом, другой — ученым, священником или просто добропорядочным гражданином).

Следовательно, образ жизни — это прежде всего определенное качество жизнедеятельности, критериями которого являются: уровень сформированности и развития человека как субъекта культуры (характер и содержание его ценностей и соответствующих форм деятельности в различных сферах культурной жизни — художественной, духовно-нравственной, экологической и т.д.), а также его способность максимально использовать социокультурную среду и сферы жизнедеятельности в качестве пространства развития и реализации своих творческих сил и способностей.

При анализе образа жизни в процессе проектирования характеризуются проблемы развития человека как субъекта социально-культурной деятельности, т.е. выявляется мера овладения им созданным человечеством миром культуры, определяется уровень сформированности художественной, социально-психологической или духовно-нравственной культуры личности, социальной группы.

Сферы проблематики, которые мы условно относим к образу жизни, можно представить следующим образом :

Лекция 5

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Типы проблем и технология их анализа

В самом общем смысле *проблемы* — это, с одной стороны, объективные трудности, преграды, факты неблагополучия, с другой — это результат осознания, понимания ситуации, видения в ней определенного противоречия (несоответствие реального и желаемого, сущего и должного, целей и результатов, т.е. реального положения и принятых в обществе нормативных предписаний), на разрешение которого и должна быть направлена разрабатываемая программа.

Проблемы формулируются на основе анализа социокультурной ситуации, которая понимается как совокупность условий и факторов, в которых функционирует личность, социальная группа, общность. Помимо социально-культурной проблематики (в узком смысле этого слова[43]) проблемное поле может включать в себя неблагоприятные обстоятельства социального, социально-демографического характера, а также *отраслевые проблемы*, связанные с дисфункционированием институтов и учреждений (культуры, досуга, образования и др.).

Проблемы можно классифицировать по нескольким основаниям.

1. По характеру их проявления (или уровням жизнедеятельности). В таком случае мы получаем четыре группы проблем:

а) *социальные* (т.е. неблагоприятные обстоятельства социального, социально-демографического характера);

б) *социально-культурные*, которые характеризуют неблагоприятное состояние тех или иных составляющих среды или образа жизни и возникают как субъективно воспринимаемое несоответствие между оптимальным уровнем культурного развития и его реальным состоянием. Острота переживания ситуации культурно обусловлена, она задается представлением о норме, эталоне и является результатом восприятия и оценки культурной ситуации субъектом (управления, проектирования), который принимает на себя ответственность за данное состояние и доступными ему способами пытается оптимизировать культурную жизнь личности, социальной группы, самодеятельной общности, территории в целом.

в) *личностные или социально-психологические*;

г) *отраслевые проблемы*, связанные с дисфункционированием институтов и учреждений основных сфер жизнедеятельности (культуры, досуга, образования и др.).

2. Классификация проблем по радиусу действия (или локализации) дает нам возможность вычленив в общем проблемном поле общенациональные проблемы (т.е. типичные для большинства регионов России), региональные, территориальные (характерные только для данного города, района) и проблемы конкретной социальной общности или группы населения.

Радиус (или масштаб) проблем определяет радиус действия проекта: общесоциальные проблемы решаются в рамках федеральных программ; территориальные проблемы находят отражение в региональных программах, локальные проблемы (личностные проблемы определенной группы) решаются с помощью целевых проектов и программ.

3. Основным критерием классификации проблем является сфера их проявления. В этом случае их содержание соответствует, как правило, основным составляющим социокультурной среды и образа жизни: проблемы художественной среды и развития художественной культуры, проблемы сохранения и использования культурно-исторического наследия и формирования исторической культуры, проблемы социально-психологической среды и социально-психологической культуры и т.д.

Особую важность при разработке социально-культурных программ имеют две группы проблем: социально-культурные и личностные (социально-психологические). Именно характер этих проблем определяет смысловую и содержательную часть проекта — цели, задачи, виды и содержание деятельности.

Их отличие заключается в следующем: *социально-культурные проблемы*, как правило, не осознаются личностью. Человек или социальная группа, являясь носителями этих проблем, не всегда ощущают несоответствие или неблагополучие, характерное для художественной, духовно-нравственной, экологической культуры (общества, личности), как проблему. Формулировка социально-культурных проблем осуществляется субъектом управления, проектирования — в зависимости от его видения и понимания ситуации. Иными словами, социокультурные проблемы — это оценка специалистом состояния объекта своей деятельности, зоны своей компетенции.

Личностные (или социально-психологические, жизненные) проблемы — это прежде всего субъективная оценка человеком — адресатом программы — своих жизненных условий и обстоятельств. Они переживаются человеком как внутренний дискомфорт, дефицит чего-то субъективно значимого

(например, одиночество, отсутствие круга друзей, непонимание со стороны близких и т.д.), как обеспокоенность и неудовлетворенность (социальным статусом, профессией, отношениями с другими людьми). С другой стороны, личностные проблемы — это степень понимания субъектом проектирования реальных жизненных трудностей, носителем которых является человек или социальная группа — адресат программы (т.е. ее реальная или потенциальная аудитория).

Следовательно, социокультурные и личностные проблемы — это характеристика социально-культурной ситуации с двух точек зрения — со стороны проектировщика и со стороны той социальной группы, которой будет адресован проект.

Субъекту проектирования необходимо учитывать, что между двумя этими группами проблем существует весьма тесная связь: нерешенность социокультурных проблем усиливает личностную проблематику. Например, отсутствие условий для профессионального самоопределения, роста и самореализации рождает неудовлетворенность человека профессией, условиями труда, вызывает комплекс социальной и личностной неполноценности; трудности социализации, возникающие у подростка в среде неформального общения, приводят к аномальному развитию личности, формируют чувство неуверенности в себе, становятся источником асоциальных форм самоутверждения. И наоборот, “точки напряжения” в субъективной плоскости ведут к трансформации личностных проблем в социально значимые проблемные ситуации (аутсайдерство подростка в классе или неформальной группе — в рост преступности, отсутствие условий для этнокультурного самоопределения — в межэтнические конфликты и рост социальной напряженности). И это естественно, ибо явления объективного и субъективного, внешнего и внутреннего мира находятся в таких связях и взаимодействиях, при которых действие одного явления (причина) определяет, производит или влечет изменение другого (следствие).

По результатам анализа ситуации составляется *проблемное поле*, которое по возможности должно включить весь перечень проблем, различных по характеру (социальные; социально-демографические; социально-культурные; личностные или социально-психологические; отраслевые); радиусу действия или локализации (общенациональные; региональные; территориальные, характерные только для данного города, района, проблемы конкретной социальной общности или группы населения); по содержанию или сферам социально-культурной проблематики (проблемы в сфере художественной, исторической, духовно-нравственной, экологической, политической культуры и т.д.).

После анализа ситуации (т.е. характеристики всего проблемного поля) *проблемы ранжируются:*

- по степени значимости, актуальности (по тенденции сохранения или изменения проблемной ситуации — роста, сокращения),
- причинно-следственной зависимости.

При этом следует иметь в виду, что между проблемами, находящимися в причинно-следственной зависимости, существует не только прямая, но и обратная связь — следствие также воздействует на свою причину, меняя ее параметры и характеристики. Следовательно, в зависимости от точки отсчета та или иная группа проблем может выступать и как причина, и как следствие. В этой связи целевая ориентация проекта будет зависеть от того, какая проблема рассматривается в качестве причины и какая — в качестве следствия.

Причинно-следственные связи характерны и для проблем, находящихся внутри одной группы. Например, низкий уровень художественной культуры населения, неразвитость художественных вкусов, художественно-образного восприятия и мышления можно рассматриваться и как самостоятельную проблему, требующую своего решения в рамках проекта, и как следствие воздействия других проблем того же блока: недоступности для жителей художественных ценностей вследствие сокращения бюджетного финансирования учреждений культуры, ориентации учреждений профессионального искусства и концертных организаций на коммерческий репертуар, на развлекательные представления низкого художественного уровня, обеспечивающие массового зрителя, вызванная необходимостью поиска средств существования. Естественно, и область проектирования, и аудитория проекта, и его основная идея будут существенно отличаться в зависимости от того, на решение какой группы проблем он будет ориентирован.

В некоторых случаях формулировка одной проблемы уже содержит в себе различные грани и аспекты, акцентировка которых в рамках проекта может существенно изменить все его содержание (например, снижение уровня художественного развития детей и подростков вследствие резкого сокращения детской художественной самостоятельности в связи с коммерциализацией культурно-досуговых учреждений; или: утрата технологий народных ремесел и промыслов, традиционных форм семейного художественного творчества, превращение изделий народного творчества в разновидность массовой сувенирной продукции за счет унификации центров народных ремесел и промыслов, создания на их базе промышленных предприятий).

После определения актуальности и причинно-следственной зависимости выбирается одна или несколько проблем, решение которых признается первоочередным и возможным в рамках предлагаемого проекта (с учетом финансовых, кадровых, материально-технических и других ресурсов).

1. Понятие, виды и типология проблем в системе анализа социокультурной ситуации.

Проблема (греч.—задача, задание)— теоретический и/или практический вопрос, требующий исследования и решения

Социокультурная ситуация — это многомерное социокультурное пространство, в котором обитает человек и которое отражает всю совокупность условий его жизнедеятельности.

Она включает в себя:

- а) социально-культурную среду (*поля жизнедеятельности*);
- б) соответствующие *сферы жизнедеятельности*, где формируются и реализуются основные составляющие образа жизни различных социокультурных субъектов (ценности, мотивы и цели деятельности, человеческий потенциал и др.).

Социокультурная среда, характеризуя сущностные связи человека с социокультурным окружением, имеет набор устойчивых компонент (полей и соответствующих сфер жизнедеятельности), которые и подлежат анализу в процессе разработки социально-культурных программ. *Поля* и *сферы жизнедеятельности* имеют свою качественную характеристику и выступают как относительно отграниченные друг от друга области деятельности и взаимодействия человека с предметным миром культуры и другими людьми, представленные соответствующими социальными институтами и учреждениями.

В зависимости от культурного *материала*, с которым человек имеет дело в рамках социокультурной среды (т.е. предмета его деятельности) и сферы активности человека, можно выделить следующие ее составляющие — *поля жизнедеятельности* (которые одновременно могут выступать областями проектной деятельности или приоритетными направлениями социально-культурного проектирования):

- 1. *Культурно-историческое наследие* (или историческая среда обитания человека, мера ее освоения и востребованности);

2. *Художественная среда* обитания человека, обеспечивающая соответствующие формы его активности по освоению и развитию предметов и ценностей художественной культуры, качество его художественной жизни;

3. *Социально-психологическая среда обитания* (характер межличностных отношений ближайшего окружения, форм и способов совместной жизнедеятельности людей — их производственные и семейные, формальные и неформальные связи и отношения);

4. *Духовно-нравственная среда обитания* (как в форме общественной морали, так и на интесубъективном уровне — как внутриличностное содержание духовно-нравственных ценностей, норм, идеалов, смыслов человеческой жизни);

5. *Политическая среда обитания* (характер и содержание политической жизни, условия и возможности участия человека в общественно-политической деятельности);

6. *Экологическая среда обитания* (состояние природного окружения, а также ценностное и деятельностное самоопределение человека в природном мире).

Каждое поле социокультурной среды по характеру его составляющих можно представить в виде трех уровней:

1. Предметно-пространственное окружение человека: памятники истории и культуры, архитектура поселений, производственные, бытовые и общественные интерьеры, производственное и бытовое оборудование и т.д.;

2. Информационная составляющая среды (художественная, правовая, политическая, эстетическая, этическая информация);

3. Ценностно-ориентационная составляющая (смысловая и ценностная нагрузка элементов среды).

Соотношение этих составляющих определяет специфику и потенциалы того или иного элемента (поля) среды.

Основными *сферами жизнедеятельности* человека, где он расходует свои фундаментальные ресурсы (время и энергию), являются: *образовательная* (представленная учреждениями системы образования, в т.ч. специального); *производственная* (характеризуется видами производственных структур, определяющих номенклатуру профессий, условиями профессионального самоопределения и самореализации личности в той или иной сфере трудовой деятельности); *досугово-рекреационная* (представлена досуговыми и туристско-экскурсионными учреждениями); *физкультурно-оздоровительная* (инфраструктура учреждений спорта и здравоохранения, обеспечивающих здоровье человека, развитие его

физических и психических способностей); *информационная* (библиотеки, средства массовой информации).

Проблемы функционирования учреждений, соответствующих определенному полю социокультурной среды или сфере жизнедеятельности, относятся к разряду *отраслевых проблем*, которые также учитываются при разработке социально-культурных программ.

Выбор и оценка человеком тех или иных полей жизнедеятельности (элементов среды) и сфер жизнедеятельности, устойчивое распределение своего времени и энергии между ними и определяет *образ жизни*, понимаемый как совокупность типичных видов и способов деятельности человека (социальной группы, общества), определяемая системой его ценностей и условиями жизни.

Таким образом, *социокультурная ситуация* — это окружающие человека материальные, социальные, институциональные и духовные условия его формирования, развития и самореализации. Составляющие социокультурной ситуации — среда и сферы жизнедеятельности — являются одновременно областями проектной деятельности.

Каждое социокультурной поле среды и сфера жизнедеятельности имеет соответствующие проблемы и ресурсы, которые представлены а) *потенциалами* (по каждому полю среды) и б) *инфраструктурой*, т.е. учреждениями, выполняющими различные функции по формированию и реализации всех составляющих образа жизни.

В условиях конкретного региона, в зависимости от характера и интенсивности проблем и имеющихся ресурсов, те или иные составляющие социокультурной среды могут выступать в качестве приоритетных направлений культурной политики и социокультурного проектирования.

Социокультурная среда жизнедеятельности (человека, социальной группы, региона) является ключевой в технологии социокультурного проектирования в силу того, что она поддается изменению, преобразованию. Оказывая решающее воздействие на развитие и формирование личности, среда в то же время изменяется, преобразуется под влиянием творческой активности человека, благодаря которой потенциалы среды становятся реальными возможностями развития личности, условиями ее самореализации. Следовательно, в рамках социально-культурной программы можно поменять условия формирования и реализации образа жизни, изменив ситуацию путем:

а) реализации потенциалов среды (во всех ее областях) — предметных, информационных, ценностных и др.;

б) изменения связей и отношений человека со средой (расширение его взаимодействий с историко-культурным наследием, установление более тесных и продуктивных контактов с природой, социальным окружением, искусством и т.д.)[\[41\]](#);

в) совершенствования деятельности соответствующих учреждений (или создания новых — в зависимости от характера проблем, имеющихся ресурсов, целей проекта), что создаст дополнительные условия гармонизации и оптимизации образа жизни.

Реализуя потенциалы среды, изменяя связи и отношения человека со средой его обитания, совершенствуя деятельность учреждений или создавая новые, программа в результате должна обеспечить рост качественных параметров образа жизни человека, создать дополнительные возможности для развития и самореализации личности. В этом и заключается основной смысл и целевая установка технологии социокультурного проектирования.

Образ жизни как элемент анализа ситуации

Образ жизни — это категория, обозначающая совокупность типичных для индивида или социальной группы форм и способов жизнедеятельности, раскрывающая содержание поведения, общения и деятельности человека в тех или иных сферах социальной и культурной жизни, фиксирующая единство объективных условий (определяемых, преимущественно, непосредственной средой существования, характером общественных ценностей, духовно-нравственным климатом общества) и субъективных обстоятельств (профессия, возраст, ценностные ориентации, интересы, мотивы и цели деятельности). Наиболее существенной гранью этого понятия в рамках социокультурного проектирования являются ценности и соответствующие формы активности, которые во многом определяются средой существования (по нашей терминологии — характером, потенциалами и ресурсами полей и сфер жизнедеятельности) и в совокупности свидетельствуют об уровне сформированности художественной, исторической, социально-психологической, духовно-нравственной, политической, экологической, профессиональной, досуговой, психофизической культуры личности или социальной группы.

Моделируя ситуацию, необходимо учитывать, что на личностном уровне структурные элементы образа жизни соответствуют основным составляющим социокультурной среды, сохраняя при этом специфическое содержание. Если среда — это совокупность внешних по отношению к человеку условий его развития и жизнедеятельности, потенциальное поле самореализации личности (вот почему здесь прежде всего важна предметная и инфраструктурная составляющая среды), то образ жизни — это процесс

жизнедеятельности. Активность субъекта в данном случае является основным условием, благодаря которому тот или иной фрагмент реальности становится объектом его деятельности и условием развития. Человек как субъект социально-культурной деятельности сам организует свою среду и свою жизнедеятельность — в соответствии с ценностями, потребностями, установками (как известно, в одной и той же среде один человек становится преступником или наркоманом, другой — ученым, священником или просто добропорядочным гражданином).

Следовательно, образ жизни — это прежде всего определенное качество жизнедеятельности, критериями которого являются: уровень сформированности и развития человека как субъекта культуры (характер и содержание его ценностей и соответствующих форм деятельности в различных сферах культурной жизни — художественной, духовно-нравственной, экологической и т.д.), а также его способность максимально использовать социокультурную среду и сферы жизнедеятельности в качестве пространства развития и реализации своих творческих сил и способностей.

Факторы проблемной ситуации и вариативность проектного решения. Проблема и подпроблема в системе социокультурного пространства.

Лекция 6

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Понятие и классификация рисков проекта. Антирисковые технологии.

Угроза появления новых игроков

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции:

- необходимость затрат на дифференциацию продукта
- стоимость бренда
- стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки
 - стартовые затраты для новых игроков
 - доступ к дистрибуции
 - преимущества в себестоимости
 - преимущества в положении на кривой приобретения знаний
 - ожидаемые ответные действия старых игроков
 - реакция правительства и/или других регуляторов рынка

Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании
 - степень дифференциации сырья и исходных материалов
 - наличие заменителей поставщиков
 - сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании
 - солидарность рабочей силы (например деятельность профсоюзов)
 - угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад
- сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании

Рыночная власть потребителей определяется следующими критериями:

- способностью потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены,
- концентрацией потребителей к уровню концентрации компании,
- степенью зависимости от существующих каналов дистрибуции,
- количеством потребителей,
- сравнением стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании,
- доступностью информации для потребителей,
- возможностью вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией),
- доступностью существующих продуктов-заменителей,
- ценовой чувствительностью потребителей,
- отличительными преимуществами продуктов компании (уникальность).

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д. На уровень влияют такие факторы, как:

- количество конкурентов,
- уровень роста рынка,
- критерии насыщения рынка,
- барьеры входа в отрасль,
- барьеры выхода из отрасли,
- отличительные черты конкурентов,
- уровень затрат конкурентов на рекламу,
- амбиции первых лиц и акционеров конкурентов.

Риски проекта имеют важное место. Они связаны с определением безопасности проекта, предотвращением внешних и внутренних угроз. Возможно составление резервного плана по предотвращению рисков или нестандартных ситуаций.

Возможные следующие риски:

- потеря специалиста,
- отставание от графика по времени,
- отставание от графика по времени одного из заданий проекта,
- плохое распределение работ по специализации специалистов,
- изменение технических параметров заданного результата или продукта,

- сокращение или увеличение бюджета,
- непредвиденные траты ресурсов,
- проявление недостаточного профессионализма среди работников,
- юридическое, экологическое, гуманитарное несоответствие проекта и т.д.

Стратегии управления риском:

- ничего не делаем,
- прогнозируем.
- страхуемся и недопускаем наступления риска (например заключаем дополнительное соглашение, в котором указываем, что данного специалиста не отзовут в другой проект, пока он не выполнит свое задание в вашем проекте)
- корректируем процесс в ситуации вхождения в риск, постепенно выправляя ситуацию (мобилизуем участников или вводим дополнительных людей для предотвращения отставания по времени)
- применяем резервный план (имеем резервного игрока, запасные дополнительные денежные средства).

Система контроля выполнения проекта:

- наглядность всех процессов отражающих ход продвижения проекта,
- точность и реальность информации о состоянии дел на каждом этапе проекта,
- надежность информации,
- достоверность источников информирования,
- своевременность обновления информации,
- поэтапный прогноз.

Зоны, требующие постоянного контроля:

- план выполнения заданий
- сетевой график
- бюджет
- календарный план

Возможная реакция на непредвиденные изменения:

- Шок, страх,
- Отрицание, попытка убедить всех, что ничего страшного не произошло, отстранение от события,
- Осознание, оценка масштабов,
- Признание и решительность к действиям,

- Экспериментирование – поиск путей,
- Поиск смыслов – осознание необходимых изменений и их влияние на проект,
- Продолжение работы в измененных условиях.

Неконтролируемые параметры внешней среды проекта



Лекция 7

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

1 Ресурсная поддержка проекта как условие его реализации.

Ресурсное обеспечение проекта:

- Финансовое,
- Материально-техническое ,
- Организационное,
- Нормативно-правовое,
- Кадровое,
- Научно-методическое ,
- Информационное.

Оптимизация заключается в том, чтобы среди множества возможных вариантов (моделей проектируемой системы) найти наилучшие в заданных условиях, при заданных ограничениях, то есть оптимальные альтернативы. В этой фразе важное значение имеет каждое слово. Говоря «наилучшие», мы предполагаем, что у нас имеется *критерий* (или ряд критериев), способ (способы) сравнения вариантов. При этом важно учесть имеющиеся условия, ограничения, так как их изменение может привести к тому, что при одном и том же критерии (критериях) наилучшими окажутся другие варианты.

Определение жизнеспособности проекта.

Любая производственная, предпринимательская, инновационная и другие виды деятельности с целью получения прибыли или иных конечных результатов нуждаются в инвестициях. Однако инвестиции ограничены, а потребности в них очень велики, поэтому предприниматели, коммерсанты, экономисты, финансисты сталкиваются с задачами выгодного распределения и более эффективного использования инвестиций. Эти задачи решаются как на локальном уровне отдельных предприятий, банков, магазинов, так и на уровне крупномасштабных инвестиционных программ. Лица, принимающие решения и оценивающие и последствия на всех этапах реализации, должны владеть основными понятиями и методами практических инвестиционных расчетов.

Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта с точки зрения их прибыльности, стоимости, сроков реализации. Как результат, на продукцию в течение всего жизненного цикла будет держаться стабильный спрос, достаточный для назначения такой цены, которая обеспечит покрытие расходов на эксплуатацию и обслуживание объектов проекта, выплату

задолженности и удовлетворение окупаемости капиталовложений. В качестве сравнения берутся результаты ситуаций без проекта и с проектом. Жизнеспособность проекта оценивают с помощью анализа коммерческой эффективности вариантов проекта, а также бюджетной и экономической эффективности вариантов. Показатель коммерческой эффективности учитывает финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников. Показатель бюджетной эффективности показывает последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов. Показатель экономической эффективности учитывает затраты и доходы, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающий стоимостные изменения. Коммерческая (финансовая) эффективность - соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму дохода.

При осуществлении проекта выделяют три вида деятельности:

- Инвестиционная;
- Операционная;
- Финансовая.

Разница между притоками и оттоками в операционной и инвестиционной деятельности называется потоком реальных денег. Показатель коммерческой эффективности учитывает последствия реализации проекта для его непосредственных участников. Показатель бюджетной эффективности отражает финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов. Основным показателем является превышение доходов над расходами соответствующего бюджета в связи с осуществлением проекта. В расходы включают:

- средства, выделяемые для прямого бюджетного финансирования;
- кредиты центрального, региональных и уполномоченных банков для отдельных участников реализации проекта, выделяемые в качестве заемных средств, подлежащих компенсации за счет бюджета;
- прямые бюджетные ассигнования на надбавки к рыночным ценам на топливо и энергоносители;
- выплаты пособий для лиц, оставшихся без работы в связи с осуществлением проекта;
- выплаты по государственным ценным бумагам;
- государственные, региональные гарантии инвестиционных рисков иностранных и отечественных участников;

- средства, выделяемые из бюджета для ликвидации последствий, возможных при осуществлении проекта чрезвычайных ситуаций и компенсации иного возможного ущерба при реализации проекта. К доходам относят:

- НДС и другие налоговые поступления, рентные платежи данного года в бюджет с российских и иностранных предприятий и фирм - участников проекта;

- увеличение и уменьшение налоговых поступлений от сторонних предприятий, обусловленное влиянием реализации проекта на их финансовое положение;

- поступающие в бюджет таможенные пошлины и акцизы по ресурсам (продуктам), производимым по проекту;

- эмиссионный доход по выпуску ценных бумаг под осуществление проекта;

- дивиденды по акциям и другим ценным бумагам;

- подоходный налог с заработной платы;

- плата за пользование земель, водой и другими природными ресурсами, плата за недра и лицензии;

- погашение льготных кредитов по проекту;

- штрафы и санкции, связанные с проектом;

- поступления в пенсионный фонд, фонд занятости, медицинский фонд и фонд социального страхования.

Показатели экономической эффективности отражают эффективность с точки зрения интересов всего народного хозяйства в целом, а также отраслей, организаций, предприятий, участвующие в проекте. При расчете таких показателей в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей произведенной продукции, кроме продукции потребляемой российскими предприятиями-участниками;

- социальные и экологические результаты рассчитанные исходя из совместного воздействия участников проекта на здоровье населения, экологическую и социальную обстановку;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков, фирм, поступления импортных пошлин.

В состав затрат проекта включаются, предусмотренные в проекте и необходимые для его осуществления текущие единовременные затраты российской стороны без повторного счета, поэтому в расчет не включают:

- затраты предприятий-потребителей продукции других участников проекта;
- амортизация по основным средствам, создаваемым одним участником проекта, а используемым другим.

В затраты включены:

- все виды налогов, штрафов, санкций;
- проценты по кредитам;
- затраты иностранных участников.

При расчете показателей экономической эффективности на уровне региона или отрасли в состав результатов проекта включают:

- региональные (отраслевые) производственные результаты, выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, за вычетом продукции, израсходованной на собственные нужды;
- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе;
- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона.

В состав затрат включаются только затраты предприятий-участников проекта, относящиеся к данному региону без повторного счета.

При расчете показателей экономической эффективности на уровне предприятия в состав результатов проекта включают:

- производственные результаты, выручка от реализации произведенной продукции, за вычетом продукции, израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты (которые относятся к работникам предприятия и членам их семей).

В состав затрат включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета. При разработке плана проекта на каждом последующем этапе вносятся изменения во все предыдущие, и поэтому пришлось бы нарисовать слишком много стрелок. Кроме того, практически все этапы

являются многоитеративными процессами и повторяются несколько раз, до тех пор пока не будет получен необходимый результат. Планирование целей (Scope Planing). Разработка документа, в котором определены цели проекта. Отправной точкой служат описание продукта, обоснование проекта, общие ограничения, информация об уже выполненных аналогичных проектах. Анализируются альтернативные пути реализации проекта, определяются критерии успешности. Этот документ в дальнейшем служит основой для ВСЕХ проектных решений и единого понимания целей проекта ВСЕМИ его участниками.

Декомпозиция целей (Scope Definition). Последовательное деление основных результатов проекта на более мелкие элементы, вплоть до пакетов работ, хорошо поддающихся управлению. В итоге получается иерархическая структура работ проекта (Work Breakdown Structure - WBS).

Определение операций (Activity Definition). Определение перечня элементарных операций, которые должны быть выполнены для достижения результатов, описанных в WBS.

Планирование ресурсов (Resource Planning). Определение того, какие именно ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каком количестве потребуются для выполнения запланированных работ. Учитываются ограничения, связанные с политикой компании по кадровым вопросам, уровнем запасов, использованием оборудования и т. д., а также оценочные данные о стоимости использования ресурсов.

Определение взаимосвязи операций (Activity Sequencing). Определение последовательности проведения работ в проекте с учетом технологических, организационных и других ограничений. Одни работы могут выполняться параллельно, другие же, напротив, могут начаться не раньше, чем завершатся предшествующие. Результатом этого этапа является сетевая диаграмма (project network diagram), которая показывает логическую взаимосвязь между работами в проекте.

Оценка длительности операций (Activity Duration Estimating). Определение количества рабочего времени, которое необходимо для выполнения каждой элементарной операции. Расчет времени производится на основании экспертных оценок и моделирования. Учитываются ресурсные и другие ограничения.

Оценка стоимости (Cost Estimating). Определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Рассматриваются различные ценовые альтернативы. В результате разрабатывается план управления стоимостью проекта, для того чтобы она не вышла за рамки ограничений.

Составление расписания (Schedule Development). Определение дат старта и финиша для всех работ проекта. Оцениваются реалистичность расписания (project schedule), загрузка ресурсов и их влияние на срок выполнения проекта.

Разработка бюджета (Cost Budgeting). Определение базисной линии стоимости проекта, называемой S-кривой из-за ее сходства с латинской буквой S. Базисная линия показывает распределение во времени расходов на проект и служит для сравнения текущих результатов с плановыми.

Разработка плана проекта (Project Plan Development). Создание итогового структурированного документа на основании данных, полученных на предыдущих этапах планирования. Результатом является план проекта, который служит руководством для исполнения и управления им.

Кроме основных процессов планирования, на этом этапе также присутствуют вспомогательные. Они связаны с оценкой рисков и планированием качества, организационной структуры, коммуникаций и поставок в проекте.

Что такое цель? Цель – идеальный образ ожидаемого результата/будущего. Если вы хотите успешно достигать своих целей, то их нужно правильно формулировать. В этом помогут SMART-критерии. SMART – это мнемоник. Он образован первыми буквами английских слов:

Specific (Конкретны)

Measurable (Измеримы)

Agreed (Согласованы)

Realistic (Реальны)

Timed (определены во времени)

Specific (Конкретны)

Цели должны быть конкретны. Другими словами, цели должны быть понятными и точно выраженными.

Measurable (Измеримы)

Цели должны быть измеримы. Иначе будет невозможно определить, достигнут ли результат.

Agreed (Согласованы)

Цели должны быть согласованы с целями более высшего порядка. Цели на день должны способствовать достижению целей месяца. Цели месяца, целей года. и Т.д. Здесь имеется ввиду декомпозиция целей. .

Realistic (Реальны)

Цели должны быть не завышены и не занижены. Они должны соответствовать опыту и индивидуальным особенностям людей, реализующих эти цели.

Timed (определены во времени)

Цели должны быть определены во времени. Цели должны иметь время начала и четко установленную продолжительность выполнения.

Источники финансирования социокультурных программ. Бюджет как источник финансирования социокультурных проектов.

Лой-бюджет-система ограниченного бюджета

Два варианта работы с заказчиком:

- Заказчик точно знает что хочет – составляем смету,
- Заказчик не определился с выбором

Возможные проблемы и пути их решения:

- Изменение цен у подрядчиков в период массовых праздников – выход – заключение договора заранее
- При работе с детьми – во время эпидемии сезонного гриппа госучреждения закроют площадки – не рисковать со сроками
- Арендные скидки снижают стоимость до 50%
- Совпадение с важными мероприятиями

Расходная часть бюджета:

Режиссура, администрирование, зарплаты и гонорары артистам, прокат технического оборудования, производство декораций, костюмов, реквизита, призы и подарки, электроэнергия, аренда, транспорт, охрана, СП, кейтеринг, питание обслуживающего персонала, поездки во время подготовки, телефон, пр производство фонограмм, СМИ, реклама. Работа с партнерами до и после мероприятия, тенты от дождя (на открытом воздухе), туалеты, гримерки, кондиционеры или обогреватели.

Доходная часть:

продвижение сторонних брендов

Инвестиции спонсоров. Фондов

оплата заказчиком сметы

Доходы от рекламы

От торговли и аукционов

Билеты и приглашения

3 Варианты организации проекта:

- Низкобюджетный
- высокобюджетный

Основные источники финансирования:

- Государственный заказ
- Частный заказ
- Собственное финансирование
- Гранты благотворительных фондов

Пакет услуг спонсору:

- Упоминание в ТВ программах о проекте
- Рекламный ролик внутри программы
- Указание спонсора в растяжках и др. печатной продукции
- Указание в речи ведущего
- Участие спонсора в пресс-конференциях
- Упоминание в публикациях
- Предоставление вип-билетов.

Патронаж – покровительство финансовое и организационное.

Меценатство – безвозмездная помощь

Гранты – безвозмездное выделение средств для целевого использования.

Собственные средства

Коммерческий сектор

Частные лица

Показатель экономической эффективности учитывает затраты и доходы, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающий стоимостные изменения.

Коммерческая (финансовая) эффективность -

соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму дохода.

Лекция 8

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

1. Понятие и структура “офис проекта”.

Офис проекта определяется комплексом понятий. В который входит система структуры работников проекта и характер связи между ними. Кроме того, эта система определена кодексом этических систем, имеющих международные критерии.

КОДЕКС ЭТИКИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ Преамбула. Профессионалы управления проектом, занимаясь своим делом, влияют на качество жизни всего общества. Поэтому необходимо, чтобы эти профессионалы осуществляли свою деятельность в соответствии с нормами этики и могли завоевать и поддерживать доверие членов команды, коллег, служащих, клиентов и общественности. **Статья I. Профессионалы управления проектом должны поддерживать высокие стандарты личного и профессионального поведения:** 1. Отвечать за свои действия. 2. Браться за осуществление проекта и нести ответственность только при наличии соответствующей подготовки или опыта или же честно признаться работодателю или клиенту о несоответствии своей квалификации. 3. Поддерживать профессиональное мастерство на современном уровне и признавать значение непрерывного личного совершенствования и обучения. 4. Содействовать чистоте и престижу профессии, достойным образом осуществляя свою деятельность. 5. Выполнять кодекс и поощрять коллег и сотрудников действовать в соответствии с кодексом. 6. Поддерживать профессиональное общество своим активным участием и поощряя участие в нем коллег и сотрудников. 7. Соблюдать законы страны, в которой осуществляется работа. **Статья II. Профессионалы управления проектом в своей работе должны:** 1. Осуществлять необходимое руководство проектом и добиваться Сайт patahaus.ru Сайт patahaus.ru максимальной производительности при минимальных затратах. 2. Применять современные методы и технику управления для обеспечения качества, снижения затрат и выполнения сроков, намеченных планом.

Одинаково относиться ко всем членам команды, коллегам, сотрудникам независимо от расы, религии, пола или национальной принадлежности. 4. Защищать членов команды от нанесения физического или умственного ущерба, 5. Обеспечивать соответствующие условия труда и создавать возможности для членов проектной команды. 6. Добиваться и принимать честную критику в работе и соответствующим образом отмечать заслуги

других. 7. Оказывать помощь проектной команде, коллегам, сотрудникам в их профессиональном росте. *Статья III. Профессионалы в управлении проектом в своих отношениях с работодателями и клиентами должны:* 1. Действовать как доверенные лица или попечители своих работодателей или клиентов в профессиональных или деловых вопросах. 2. Сохранять конфиденциальность в деловых и технических вопросах в течение работы и до тех пор, пока это необходимо. 3. Информировать работодателей, клиентов, профессиональные общества или общественные организации, членами которых они являются или которые они представляют, о любых обстоятельствах, которые могут привести к конфликту интересов. 4. Не предлагать и не принимать прямо или косвенно никаких подарков, денег или услуг больше, чем номинальная стоимость деловых отношений с работодателем или клиентом. 5. Честно и реалистично сообщать о качестве проекта, стоимости и времени. *Статья IV. Профессионалы управления проектом, выполняя свои обязательства перед обществом, должны:* 1. Защищать безопасность, здоровье и благосостояние людей, выступать против любых проявлений, нарушающих общественные интересы. 2. Способствовать расширению общественного признания и оценки профессии управления проектом и достижений в этой области. *Источник: Перепечатка из: «Guide to Project Management Institute Body of Knowledge (PMBOK)», Exposure Draft (август 1994), с разрешения Project Management Institute Headquarters, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 19073-3299 USA, всемирная организация по распространению современного управления проектом.*

Магия и сила команд выражена в термине «синергизм», производном от греческого «синергос» — совместная работа. Существуют положительный и отрицательный синергизм. Сущность положительного синергизма заключается во фразе: «Целое больше суммы его отдельных частей». Соответственно, при отрицательном синергизме целое меньше суммы его отдельных частей. Математически эти два состояния выражаются уравнениями Положительный синергизм: $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10$. Отрицательный синергизм $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2$ (или даже -2).

Вот перечень характеристик, присущих эффективным командам с положительным синергизмом.

1. У каждого члена команды есть чувство общей цели, каждый член команды готов работать над достижениями целей проекта.

2. Команда знает, у кого из ее членов какие способности и знания, и использует их для работы над проектом в соответствии с необходимостью. Команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи.

3. К членам команды отношение равное и работают они на равных, что способствует достижению целей и поддерживает сплоченность и хорошее моральное состояние.

4. Энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию.

5. Поощряются различные мнения и свободный обмен ими.

6. Для того, чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания.

7. Члены команд лично для себя устанавливают высокие критерии работы и поощряют друг друга достигать цели проекта.

8. Члены команды считают ее неотъемлемой частью себя и важным источником как профессионального, так и персонального роста. Эффективные команды становятся первыми, осуществляют прорыв, создают абсолютно новые продукты, превосходят ожидания потребителя, а также выполняют проекты раньше графика и ниже показателей, заложенных в смету. Они связаны взаимозависимостью и общей целью. Они доверяют друг другу и демонстрируют высокую степень сотрудничества.

Развитие моделей включает 5 стадий, проходя через которые группы становятся эффективными командами:

1. Формирование. На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другой и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

2. Смятение. Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство управляющего проектом становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

3. Нормализация. На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую

систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

4. Выполнение. На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

5. Роспуск. Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску. Эффективная работа более не является приоритетом. Вместо этого внимание направлено на «упаковывание» проекта. Реакция на работу может быть разной у разных членов команды. Некоторые могут даже переживать из-за потери атмосферы товарищества, существовавшей во время работы над проектом.

Из опыта видно, равно как и подтверждено результатами ряда исследований, что эффективные проектные команды лучше всего развиваются в следующих условиях:

- ◆ В команде не более 10 человек.
- ◆ Члены команды выражают желание работать в проектной команде.
- ◆ Члены команды работают над проектом от начала и до конца.
- ◆ Члены команды работают над проектом полный рабочий день.
- ◆ Члены команды являются частью организационной культуры, которая поощряет сотрудничество и доверие.
- ◆ Члены команды подчиняются непосредственно управляющему проектом.
- ◆ В команде есть специалисты во всех необходимых областях.
- ◆ Проект представляет собой интересную задачу, которую хочется выполнить.
- ◆ Члены команды собраны в одном месте, так, чтобы им легко можно было обсуждать все проблемы, связанные с работой.

При отборе и найме членов команды управляющие проектами, естественно, ищут работников с опытом, знаниями и технической квалификацией, необходимой для разработки проекта. При этом в процессе найма необходимо учитывать менее очевидные факторы:

- ◆ Способность решать проблемы. Если проект очень сложный, большой и не имеет четких очертаний, то необходимы люди, хорошо справляющиеся с работой в условиях неопределенности и умеющие четко выявлять проблемы и разрешать их. Те же самые работники, вероятно, будут скучать и работать менее эффективно над проектами, где все четко расписано.
- ◆ Наличие необходимых специалистов. Иногда имеющиеся в наличии работники — это не те, кто нужен команде. Или же, если приглашенные

специалисты уже перегружены работой над другими проектами, то от них, вероятно, не будет большой пользы.

◆ **Технологическая квалификация.** Управляющим стоит остерегаться тех, кто слишком хорошо разбирается в какой-либо конкретной области, Это могут быть любители «искусства для искусства», не умеющие применять свои знания на практике.

◆ **Доверие.** Доверие к проекту подкрепляется репутацией людей, работающих над ним. Найм достаточного количества Сайт natahaus.ru Сайт natahaus.ru «победителей» добавляет доверия к проекту.

◆ **Политические связи.** Чтобы приступить к налаживанию отношений сотрудничества со значительной, но потенциально несговорчивой группой заинтересованных участников проекта, управляющим следует пригласить на работу тех, у кого уже сложились хорошие рабочие отношения с этой группой. Особенно это касается проектов, разрабатываемых в матричных структурах, когда значительная часть работы входит в сферу компетенции конкретного функционального отдела, а не ключевой проектной команды.

◆ **Честолюбие, инициатива, энергичность.** Эти качества нельзя недооценивать. Они могут компенсировать огромное количество иных недостатков



2. Структура проектного офиса.

Проект это временное предприятие, однако, компании необходимо постоянно действующее функциональное подразделение, которое может управлять этими временными предприятиями, временными проектами. Такое подразделение называется офисом управления проектом.

Проектный офис – подразделение, ответственное за сбор, распределение, обоснование ресурсов компании по проекту.

Задачи офиса управления проектами:

- работа над большим количеством проектов без увеличения общего числа персонала и капиталовложения;
- завершение проектов, т.е. достижение общих целей компании наилучшим образом;
- обеспечивать руководство компании информацией о текущей ситуации и возможных последствиях тех или иных управленческих решений;
- обеспечивать все проекты необходимыми ресурсами в требуемом количестве при эффективном их использовании;
- разрабатывать и эффективно использовать корпоративную методику определения долгосрочных и краткосрочных приоритетов проекта для решения возможных конфликтов между проектами, конкурирующими с заграничными ресурсами;
- оптимизировать финансовые потоки по проектам;
- применять компьютерную модель комплекса проектов компании.

Проектный офис (Project management office, РМО) – временное организационное образование, предназначенное для реализации функций проектного управления. Он включает обученный штат менеджеров и технического персонала, оснащен необходимыми современными программными и техническими системами. В зависимости от вида и назначения проектный офис может занимать соответствующее положение в организационной иерархии. РМО руководит управлением проектов, программ или совокупностью тех и других. Проекты, поддерживаемые или управляемые РМО, могут быть связаны только общим руководством.

РМО могут работать в самых разных областях, от предоставления помощи в управлении проектами в виде обучения, программного обеспечения, стандартизованных принципов и процедур до прямого управления и ответственности за достижение целей проекта. Конкретный РМО может получить полномочия действовать как единый участник проекта, имеющий решающее слово в начальной стадии каждого проекта, может иметь полномочия давать рекомендации или может завершать проекты, чтобы цели бизнеса оставались согласованными. Кроме того, РМО может участвовать в отборе, управлении и, в случае необходимости, перемещении персонала, занятого на нескольких проектах, и – по возможности – персонала, занятого на одном проекте.

Функции РМО в организации могут варьироваться от роли совещательного органа, чья деятельность ограничивается рекомендациями по поводу конкретных практик и процедур отдельных проектов, до формального

делегирования полномочий от высшего руководства компании. В этих случаях РМО может в свою очередь передать свои полномочия конкретному менеджеру проекта. РМО будет административно поддерживать менеджера проекта либо с помощью персонала, занятого на одном этом проекте, либо с помощью работника, участвующего в нескольких проектах. Члены команды проекта будут либо полностью заниматься только этим проектом, либо могут участвовать в других проектах и, в свою очередь, подчиняться РМО.

Избавиться от субъективизма в проектировании можно, только опираясь на научные методы. К ним, прежде всего, относится использование матрицы идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности поставленных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Просчитывая варианты на этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях. Этот важный прием применяется, как правило, при ограниченности возможностей (в условиях так называемой области свободы).

Существует и такой метод, как вживание в роль. Он помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто попытка заглянуть в будущее, а стремление глубже понять, как будет реализовываться проект. Сегодня любая проблема требует учета интересов и желаний людей, а это лучше достигается, когда проектировщик внимательно изучает условия, в которых протекает процесс.

Важным методом социального проектирования является аналогия. Всегда имеются эффективно функционирующие предприятия, населенные пункты, города, в которых рационально решены те или иные социальные проблемы. Эти подходы к делу в известных пределах могут служить образцом, эталоном, даже если не все в них в должной степени проработано. Опираясь на такие достижения, беря самое лучшее и освобождаясь от не оправдавших себя идей, создают по аналогии социальный проект, который может быть использован для конструирования социальных задач и целей.

При подготовке проекта нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос: как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления? В этом случае наиболее приемлема ассоциация, когда решение социальной проблемы в другой сфере общественной жизни подсказывает путь, по которому легче прийти к цели. Своеобразный вариант ассоциации в проектировании - это приспособление,

когда оправдавший себя в иной ситуации опыт решения проблем применяется к интересующему объекту. Метод ассоциации может использоваться через модификацию. С учетом накопленных знаний разрабатываются подходы, которые позволяют серьезно видоизменять объект воздействия, т.е. затрагиваются не только формы, но и существенные, содержательные элементы.

Метод ассоциации связан и с устранением прежних принципов функционирования объекта, и с заменой их новыми исходными положениями, ведущими к коренному преобразованию проектируемых данных. Этот прием называется полной реорганизацией. Метод ассоциации предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации и полной реорганизации.

Нельзя забывать и такой момент. В процессе проектирования возможны ситуации, не похожие на упомянутые выше и ставящие принципиально новые проблемы. В этих случаях применяется метод мозгового штурма, когда мобилизуется весь имеющийся интеллектуальный потенциал: объявляется своеобразный конкурс идей, способных значительно продвинуть поиск оптимального решения проблем того или иного проекта. Этот метод, обоснованный в 1939 году А.Ф.Осборном, связан с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью сопоставления. Известен один из вариантов этого метода - метод синектики, согласно которому несколько предложенных идей рассматриваются отдельно друг от друга, а потом между ними устанавливаются определенные взаимосвязь и взаимозависимость. Несомненно, учитывая динамизм и сложность многих социальных процессов, необходимо шире практиковать конкурс идей, стремясь при этом избежать влияния на решение славы, заслуг, званий участников конкурса.

Разработка социального проекта нередко начинается в условиях известной неопределенности, отсутствия ясности в отправных моментах развития процесса или явления. Между тем во всех случаях, будь то формирование нового промышленного узла, города или реконструкция предприятия, требуются определенная последовательность событий, логика.

2. Аудитория проекта

В основу характеристики аудитории могут быть положены различные критерии:

1. *Интересы*, типичные для личности или социальной общности и проявляющиеся в эмоционально окрашенном отношении человека к тому или иному объекту, явлению, в осознании его субъективной значимости, привлекательности. Интерес — это прежде всего результат и форма

проявления познавательной активности. Осознанный интерес выступает как мотив, намерение, как целеустремленное отношение человека к объекту его потребностей, он отражает значимость и ценность для человека того или иного предмета или явления окружающего мира, характеризует его активность по овладению ими.

Опыт разработки социально-культурных программ показывает, что обращение к интересу как основной характеристике аудитории программы не всегда эффективно — в силу вторичности интереса (за ним всегда стоит какая-либо нужда, потребность), его непроявленности, несформированности или даже деформированности, а также в силу компенсаторного характера того объекта, на который он направлен. Сфера использования этой характеристики — коммерческие программы, эффективность которых обеспечивается предварительным изучением интересов населения и прогнозированием на этой основе спроса на те или иные услуги и готовности их оплатить.

Однако при этом случае следует иметь в виду, что есть определенные интересы, консолидирующие большие группы людей и представляющие в этой связи большую социальную ценность. Неучет этих интересов может вести к возникновению социального напряжения, появлению у людей проблем, которые придется, рано или поздно, решать, в том числе и средствами социально-культурной деятельности.

2. Потребности человека — как осознаваемая и переживаемая им нужда в определенном роде объектах и условиях, необходимых для его существования и развития, выступающая источником его активности и определяющая характер и направленность его чувств, мыслей, поведения, деятельности.

Характеристику потребностей личности необходимо и целесообразно осуществлять в том случае, если формой реализации проекта будет социально-культурная общность (клуб, ассоциация, фонд, самодеятельное объединение и т.п.). Учет в содержании проекта типичных потребностей, приводящих человека в социально-культурную общность, создаст необходимые предпосылки для творческой активности личности, обеспечит условия социальной востребованности ее потенциала, станет гарантией эффективности программы.

Наиболее актуальными потребностями, удовлетворение которых человек связывает с социально-культурной общностью, являются:

- потребность в признании, справедливости;
- потребность в самовыражении, самоутверждении, доминировании, лидерстве;

- потребность в социально-психологической включенности, безопасности, в подчинении, покровительстве;
- потребность в социально-психологической и этнокультурной идентичности;
- потребность в самореализации, смысле жизни.

3. Основной характеристикой аудитории в социально-педагогическом проектировании являются *личностные (или социально-психологические) проблемы*, определяющие, наряду с социально-культурной проблематикой, цели и задачи проекта, виды и содержание деятельности.

Источником личностных проблем является проблемная ситуация, которая на субъективном уровне может преобразоваться либо в задачу (в том случае, когда субъект обладает возможностями ее разрешения), либо в проблему, когда субъект осознает невозможность средствами наличного знания и опыта разрешить определенные трудности и противоречия, возникшие в конкретных жизненных обстоятельствах.

При характеристике личностных проблем необходимо видеть различные аспекты и грани их содержания:

Во-первых, личностные проблемы отражают и характеризуют неоптимальное взаимодействие субъекта и его социально-культурного окружения. В таком случае их можно рассматривать как внутренние состояния человека, включенного в противоречивую по своему содержанию среду и испытывающего в ней определенные преграды, трудности (физические, биологические, психологические, социальные, культурные), возникающие в процессе удовлетворения потребностей человека, достижения значимых для личности ситуаций, благоприятных жизненных обстоятельств.

Во-вторых, личностными проблемами являются противоречия внутреннего мира человека, вызванные актуализацией противоположных целей, стремлений и ценностей, внутренней невозможностью реализации жизненного замысла (т.е. преграды и трудности, обусловленные несогласованностью внутреннего мира человека).

В-третьих, проблема есть переживаемое личностью психологическое состояние, вызванное неудовлетворенными потребностями, недостижимыми обстоятельствами, неосуществленными жизненными замыслами.

Осознание личностью или группой какого-либо противоречия как проблемы стимулирует социокультурную деятельность по изменению ситуации, ее порождающей, поиску новых форм, средств и способов взаимодействия с социальным и предметным миром, что позволяет рассматривать носителя проблем в качестве аудитории проекта.

Ниже приведем формулировки *личностных проблем*, типичных для категорий и социальных групп, представляющих реальную и потенциальную аудиторию социально-педагогических программ: одиночество, отсутствие круга друзей, общения; непризнание ближайшим окружением; непонимание со стороны близких; потеря авторитета, невозможность влиять на других; социальная незащищенность личности; отсутствие условий самореализации в труде; неостребованность личностного потенциала; трудности в общении с противоположным полом; невозможность реализовать себя в рамках семейных ролей; невозможность отождествить себя с определенной этнокультурной, профессиональной, социальной, духовной общностью; ощущение личностной несостоятельности, собственной ненужности, сомнения в личностной ценности; утрата (переоценка) доминирующих жизненных ценностей; кризис смысла жизни (неудовлетворенность прошлым, смысловая и эмоциональная ненасыщенность настоящего, отсутствие целей в будущем); потеря самоуважения; комплекс неполноценности; низкая самооценка, неуверенность в себе; робость, боязнь быть отвергнутым; неудовлетворенность социальным статусом, профессией, сферой интимно-личностных отношений; неуверенность в завтрашнем дне; тревога, безнадежность, беспомощность; утрата личностной, социальной или национально-культурной идентичности и т.д.

Содержание и характер личностных проблем позволяют уточнить объектную область проектирования социального педагога, которая включает *личность* и ее ближайшее социальное окружение — *социально-психологическую среду*. Следовательно, социально-педагогические проекты, ориентированных на разрешение данных проблем, укладываются в две приоритетных области проектирования: социально-психологическую и духовно-нравственную культуру.

Средства же их решения (т.е. направления и виды социально-культурной деятельности) могут быть любые — все зависит от идеи проекта, социально-педагогического потенциала того или иного вида социально-культурной деятельности, а также соответствующих ресурсов, необходимых для практической реализации проекта.

Характеризуя аудиторию проекта, необходимо выделить наиболее существенные социально-психологические и социально-культурные проблемы, обосновать их конкретными данными, аргументировать их актуальность, раскрыть возможности разрешения (или предупреждения) в рамках разрабатываемого проекта.

В технологии разработки социально-педагогических программ анализ личностных проблем представляет наибольшую сложность, ибо требует не

только специфических инструментальных навыков, но и способности войти во внутреннее состояние другого человека.

Для иллюстрации содержательной и смысловой взаимосвязи разделов “аудитория — проблемы — цели — задачи — содержание деятельности” обозначим *идеи отдельных социально-педагогических проектов и программ*, аудиторией которых являются приоритетные категории населения (как с позиции общественной значимости, так и с точки зрения возможных источников финансирования проектов): *семья, трудные подростки, лица пожилого возраста, инвалиды (или лица с ограниченными функциями)*.

Участники проекта - это основной элемент его структуры, который обеспечивает реализацию замысла проекта.

Участники проекта:

1. Главный участник - это Заказчик, т.е. будущий владелец и пользователь результатов проекта. Им может быть физическое или юридическое лицо, а также организации, объединившие свои интересы и капиталы;

2. Инвестор - это сторона, вкладывающая денежные средства в проект;

3. Проектировщик - разработчик проектно-сметной документации;

4. Поставщик - материально-техническое обеспечение проекта;

5. Подрядчик - юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактами;

6. Консультант;

7. Руководство проектом - это обычно проект-менеджер, т.е. юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту (планирование, контроль и координация работ участников проекта);

8. Команда проекта - это организационная структура, возглавляемая проект-менеджером и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей;

9. Лицензиар - это юридическое или физическое лицо, обладатель лицензий и ноу-хау, которые используются в проекте;

10. Банк - это инвестор (один из основных инвесторов).

Этапы формирования команды:

- формирование (хаос)
- этап конфликтов (проявление своей индивидуальности и проба (ограничение) своей территории)
- нормализация (понимание и стремление к согласованности действий)
- командная работа (локализация команды не допускающая внешних вмешательств)

•изменения (возможное перераспределение ролей, вхождение новых членов команды или замена)—стадия максимального согласия

ролевая специализация в группе:

- координатор – хорошо раздает роли и функции
- формирователь – доминирующий экстраверт стремящийся к руководству, способный организовывать группу, но склонный к авторитарному доминированию и конфликтам
- генератор идей – интроверт, восприимчивый к критике, отличаются общим видением проблемы и часто не замечают деталей
- оценщик – обладает аналитическим логическим мышлением, оценивает результаты исключительно по фактам, не склонны к принятию оправданий и не любят пустые обещания, жестки в анализе ситуации
- объединитель – объединяет команду, инструктирует, помогает в планировании, не склонны принимать решения, но всегда готовы оказать помощь, в спорах занимают нейтральную позицию.
- Снабженец – экстраверт, богатый идеями, имеет широкий круг знакомств и способен обеспечить проект внешними ресурсами
- Доводчик – знает детали и может заставить работника заниматься именно ими, способен к контролю и активен на завершающей стадии проекта.

Формирование команды:

Первое собрание

1 этап работы – знакомство

Важно дать каждому представиться или как-то проявить свое отношение к предстоящей работе, что бы все увидели друг друга. Важно выяснить:

- Как именно человека называть
- Что он сам хочет выполнять в проекте
- Какой опыт работы он уже имеет
- Что отличает его личность (увлечения, семья – человек определяет зону личного вторжения)
- В чем его цели в проекте
- Чего он опасается.

2 этап – инструктаж:

- Почему
- Кто
- Как
- что

объяснить контекст, задание, характер процесса и роли.

Задача этапа – установить контактные роли участников проекта.

3 этап – совместная работа группы:

- тренинги на выявление ролей
- задания на совместное решение
- стратификация команды на подгруппы

4 этап – состав группы

- распределение ролей
- проба на способность и соответствие предложенной роли
- закрепление роли

Принципы мотивации участников:

Диагностика каждого участника проекта по схеме наиболее принятая везде форма (самая распространенная) – общие вопросы по сбору информации о человеке – выявление мнений и суждений человека – наблюдение за чувствами и эмоциями реагирования на процессы – установление доверительных контактов (секреты)

Рычаги мотивации:

- принуждение (страх и угроза)
- законное требование (использование формальной власти, требование выполнения должностных обязанностей, согласно документам и общим правилам)
- влияние (личностное воздействие, действие через харизму)
- вознаграждение (поощрение или его отсутствие)
- информация и компетентность (вы используете свой статус более знающего и компетентного человека, способного убедить. Но предполагается, что работник должен выбрать нужное решение сам)
- связи (действуете через другого человека, имеющего значительное влияние на вашего сотрудника)

стили руководства

- директивный,
- наставнический,
- делегирующий,
- поддерживающий.

Правильно менять стили руководства в зависимости от стадии выполнения задания, работы с тем или иным специалистом, реальной ситуации и жизненного цикла проекта. Наставнический и директивный стили – на начальной и завершающей стадии, в середине – разные все.

Соотношение понятий “социальная группа”, “потребительская группа” и “аудитория проекта”.

Целевая группа – связь с понятием потребления. Субъектов целевой группы объединяет общность потребительских целей. Поэтому когда необходимо охарактеризовать социальную группу как целевую – важно определить специфику ее потребительских запросов и возможностей.

Один индивид может принадлежать к разным социальным группам. Иметь устойчивые или переходные (маргинальные) позиции.

В процессе жизни индивид переходит из одной социальной группы в другую.

Поэтому субъект целевой группы характеризуется по следующим параметрам:

Особенности психологические и физиологические возраста—критерии взрослости.

Предпочтения и потребности—соответствие социальному статусу

Психологические и физиологические возможности-эмоции у детей,

Степень социальной включенности

Культурные и этнические особенности

Гендерные позиции

3. Окружение проекта

Окружение проекта – это совокупность внешних и внутренних (по отношению к проекту) факторов, влияющих на достижение результатов проекта.

Руководство предприятия определяет цели и основные требования проекта, а также порядок их корректировки.

Сфера финансов определяет бюджет проекта, его смету и источники финансирования. Сфера сбыта определяется решениями покупателей и действиями конкурентов. Сфера производства предполагает необходимость согласования требований к проекту с возможностями рынка средств производства. Сфера материального обеспечения формирует требования к проекту, исходя из возможности обеспечения сырьём, материалами и оборудованием по приемлемым ценам. Сфера инфраструктуры формирует требования к рекламе, транспорту, связи, телекоммуникациям, информационному и инженерному обеспечению. Сфера очистки и утилизации отходов формирует требования к охране окружающей природной среды и утилизации отходов производства.

Дальнее окружение проекта. Политические факторы – это политическая стабильность, поддержка проекта правительством, националистические проявления, уровень преступности, торговый баланс со странами участницами проекта. Экономические факторы – структура национального хозяйства, тарифы и налоги, страховые гарантии, уровень инфляции и стабильность валюты, развитость банковской системы, источники инвестиций, развитость рыночной инфраструктуры, уровень цен, состояние

рынков сбыта, инвестиций, средств производства, сырья и продуктов, рабочей силы и др. Социальные факторы – уровень жизни, уровень образования, свобода перемещения, трудовое законодательство, здравоохранение и медицина, условия отдыха. Законы и право – это права человека, право на ведение предпринимательской деятельности, права собственности, законы и нормативные акты о предоставлении гарантий и льгот. Наука и техника – уровень развития фундаментальных и прикладных наук, информационных технологий и компьютеризации, промышленных и производственных технологий, энергетических систем, транспортных систем, связи и коммуникаций. Культура – исторические и культурные традиции, религия, культурные потребности, уровень требований к качеству результатов и условий труда.

Природные и экологические факторы – это природные ресурсы, стандарты качества воздушного бассейна, водных источников и почвенного покрова, законодательство по защите окружающей природной среды.

Инфраструктура – средства транспорта, связи и коммуникации, сети ЭВМ и информационные системы, энергоснабжение, коммунальные службы, сбытовая сеть, логистика и материально-техническое снабжение, промышленная инфраструктура, обслуживающие системы и пр.

Процессы анализа – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям и принятие решений о корректирующих воздействиях; процессы управления – определение корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение; процессы завершения – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу.

Ключевыми участниками любого проекта являются инициатор проекта, руководитель проекта, покупатель (потребитель), команда проекта, инвестор и заказчик (владелец). Инициатор проекта – это генератор и главный «проталкиватель» идеи. Руководитель проекта – лицо, ответственное за управление проектом. Покупатель (потребитель) – лицо или организация, использующая продукт проекта. Команда проекта – группа исполнителей

или организация, сотрудники которой непосредственно вовлечены в исполнение проекта. Инвестор – лицо, группа или организация, предоставляющая финансовые ресурсы для исполнения проекта. Заказчик (владелец) – лицо или организация, которые являются будущими собственниками результатов проекта. В успешном завершении проекта заинтересованы все участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

–инвесторы в этом случае возвращают вложенный капитал и получают установленные дивиденды;

–заказчик (владелец, клиент) получает реализованный проект и доходы от его использования;

–руководитель проекта и его команда получают плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и от прибыли, кроме того, повышается их профессиональный рейтинг;

–органы власти получают налоги со всех участников, удовлетворяются общественные, социальные и экологические нужды и требования на вверенной им территории;

–потребители получают необходимые им товары, продукты и услуги, плата за которые возмещает расходы на проект и образует прибыль, получаемую активными участниками проекта;

–другие заинтересованные стороны тоже достигают своих целей.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. Все эти организации, в зависимости от выполняемых ими функций, принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта.

Главный участник заказчик — будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве такового может выступать: физическое и юридическое лицо. При этом заказчиком бывает как одна организация, так и несколько, объединивших усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

Заказчиками могут быть инвесторы, а также физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционных проектов.

Инвестор – вкладывает средства в проект. В некоторых случаях это – одно лицо с заказчиком. Если инвестор и заказчик – не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые Проектировщиком. При

этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая Генеральным проектировщиком.

Материально-техническое обеспечение проекта обеспечивают организации-поставщики, которые можно объединить под названием Поставщик.

Подрядчик — юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации обобщенно называют Консультантом.

Лицензиар — юридическое или физическое лицо, которое обладает лицензиями и «ноу-хау», используемых в проекте. Лицензиар предоставляет право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

Особое место в осуществлении проекта занимает Руководитель Проекта. Это — юридическое лицо, которому Заказчик делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Под руководством Менеджера проекта работает Команда проекта — специфическая организационная структура, возглавляемая Руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Заинтересованные стороны проекта — это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполняющая организация или общественность), которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

Заинтересованные стороны проекта также могут оказывать влияние на проект, его результаты и на членов команды проекта. Команда управления проектом должна выявить как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон проекта, чтобы определить требования, предъявляемые к проекту, и ожидания всех вовлеченных сторон.

Кроме того, менеджер проекта должен управлять влиянием различных заинтересованных сторон проекта в связи с требованиями, предъявляемыми к проекту, чтобы обеспечить успешное получение результата. На рис. 2-6 показана взаимосвязь между проектом, командой проекта и другими обычными заинтересованными сторонами проекта.

Заинтересованные стороны проекта имеют разные степени ответственности и полномочий при участии в проекте, которые могут меняться на протяжении жизненного цикла проекта. Их ответственность и

полномочия могут варьироваться от периодического участия в опросах и целевых группах до полного спонсорства проекта, включающего предоставление финансовой и политической поддержки.

Заинтересованные стороны проекта могут оказывать неблагоприятное влияние на цели проекта. Выявление заинтересованных сторон проекта является непрерывным и зачастую трудоемким процессом. Например, можно доказать, что рабочий линии сборки, чья будущая занятость зависит от результата проекта по проектированию нового продукта, является заинтересованной стороной проекта. Выявление заинтересованных сторон проекта и понимание относительной степени их влияния на проект является критически важной задачей. Невыполнение этой задачи может существенно увеличить сроки и повысить стоимость. Примером может являться позднее выяснение того, что юридический отдел является важной заинтересованной стороной проекта, что приводит к задержкам и росту затрат в связи с правовыми ограничениями.

Проект может восприниматься заинтересованными сторонами как имеющий и положительные, и отрицательные результаты. Некоторые заинтересованные стороны проекта могут выиграть от успешного завершения проекта, тогда как для других заинтересованных сторон проекта могут наступить в результате его успеха негативные последствия, например руководители ведущих предприятий района останутся в выгоде после завершения проекта промышленного развития, который положительно отразится на экономике района. В случае, когда заинтересованные стороны проекта питают положительные ожидания в отношении проекта, в их интересах будет содействовать его успешному выполнению. Интересы отрицательно настроенных заинтересованных сторон проекта препятствуют выполнению проекта. Неспособность заметить отрицательно настроенных заинтересованных сторон проекта может привести к увеличению вероятности неудачи. Важной составляющей обязанностей менеджера проекта является управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Это может быть трудной задачей, поскольку зачастую заинтересованные стороны проекта преследуют очень разные или конфликтующие цели. Одной из обязанностей менеджера проекта является поддержание баланса между этими интересами и обеспечение того, чтобы команда проекта взаимодействовала с заинтересованными сторонами проекта профессионально и с позиций сотрудничества. Ниже представлены некоторые примеры заинтересованных сторон проекта.

- **Заказчики/пользователи.** Заказчики/пользователи – это лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта.

Заказчики/пользователи могут быть внутренними и/или внешними по отношению к исполняющей организации. Также может существовать несколько уровней заказчиков. Например, в число заказчиков нового фармацевтического продукта могут входить назначающие его врачи, использующие его пациенты и оплачивающие его страховые компании. В некоторых прикладных областях заказчики и пользователи являются синонимами, тогда как в других под заказчиками подразумеваются органы, приобретающие продукт проекта, а под пользователями – те, кто непосредственно будет его использовать.

- **Спонсор.** Спонсор – это лицо или группа лиц, которые предоставляют финансовые ресурсы (наличными или в любом другом виде) для проекта. Когда впервые возникает замысел проекта, спонсор поддерживает его. Сюда входит выступление в роли представителя перед руководством более высокого уровня, чтобы заручиться поддержкой по всей организации и содействовать получению выгод, которые принесет проект. Спонсор сопровождает проект на протяжении процесса вхождения в контакт и отбора до получения официального одобрения и играет важную роль в разработке первоначального содержания и устава.

В решении вопросов, лежащих за пределами компетенции менеджера проекта, спонсор выступает в качестве источника расширения возможностей.

Кроме того, спонсор также может участвовать в других важных вопросах, таких как одобрение изменений в содержании, завершающий анализ фазы и принятие решений «годен – не годен», когда риски особенно велики.

- **Менеджер портфеля/комиссия по рассмотрению портфеля.** Менеджеры портфеля отвечают за управление на высоком уровне набором проектов или программ, которые могут как зависеть, так и не зависеть друг от друга. Комиссии по рассмотрению портфелей – это комитеты, состоящие, как правило, из должностных лиц организации, которые выступают в качестве отборочной комиссии проекта. Они рассматривают каждый проект с точки зрения его рентабельности, ценности, рисков, связанных с выполнением проекта, и других аспектов проекта.

- **Менеджеры программ.** Менеджеры программ отвечают за управление связанными друг с другом проектами, координируя действия для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Менеджеры программ взаимодействуют со всеми менеджерами

проектов для предоставления поддержки и выдачи приказов по отдельным проектам.

- **Офис управления проектами.** Офис управления проектами (Project Management Office, MO) – это подразделение организации или орган, осуществляющий различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его компетенцию. Функции РМО могут варьироваться от предоставления поддержки в управлении проектами до фактического несения ответственности за непосредственное управление проектом. РМО может являться заинтересованной стороной проекта, если он несет прямую или косвенную ответственность за результат проекта.

Партнерство — это процесс преобразования контрактных соглашений в сплоченную, совместную команду, занимающуюся вопросами и проблемами, которые возникают при выполнении проекта и отвечают интересам клиента. Это требует изменения традиционных отношений в коллективную культуру независимо от организации. Отношения строятся на доверии, приверженности общим целям и понимании индивидуальных ожиданий и ценностей. Ожидаемые выгоды включают повышение эффективности и рентабельности, повышение возможности для инноваций и непрерывное повышение качества продуктов и услуг. Проектное партнерство представляет собой преобразование контрактных взаимоотношений в связанную, единую, проектную команду, имеющую единые цели и установленные процедуры для своевременного решения спорных вопросов.

ПАРТНЕРСТВО: УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

- ◆ **Снижение административных затрат.** Отсутствуют затраты, связанные с торгами и выбором подрядчика. Сокращаются административные затраты на контракт, так как партнеры информированы о том, что вызывает юридическую тревогу партнеров.

- ◆ **Более эффективное использование ресурсов.** Подрядчики знают объем работ, а владельцы могут сосредоточиться на ключевом бизнесе и не отвлекаться на проект.

- ◆ **Улучшение связи.** По мере накопления опыта сотрудничества друг с другом партнеры вырабатывают общий язык и перспективы, которые уменьшают недоразумения и усиливают сотрудничество.

◆ Совершенствование нововведений. Партнеры могут обсуждать нововведения и связанные с этим риски более открыто и справедливо делить как риски, так и награды.

◆ Улучшение деятельности. Со временем партнеры все больше узнают о стандартах и ожиданиях друг друга и могут извлекать уроки из предыдущих проектов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ХРЕСТОМАТИЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Руководство к Своду знаний по управлению проектами

Четвертое издание (Руководство PMBOK®)

ISBN: 978-1-933890-71-5

Издатель: Project Management Institute, Inc.

14 Campus Boulevard

Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США

Тел: +610-356-4600

Факс: +610-356-4647

E-mail: customercare@pmi.org

Интернет: www.pmi.org

©2008 Project Management Institute, Inc. Все права сохранены.

Наименования "PMI", "PMP", "PMBOK", "PgMP", "Project Management Journal", "PM Network", а также логотипы PMI, PMP и

PMI Today являются зарегистрированными торговыми марками Project Management Institute, Inc. "Quarter Globe Design" является

торговой маркой компании Project Management Institute, Inc. Полный список торговых марок PMI можно получить в

юридическом отделе PMI.

Отдел публикаций PMI с благодарностью примет любые исправления и комментарии, относящиеся к изданиям PMI. Пожалуйста,

присылайте Ваши сообщения о замеченных опечатках, ошибках форматирования или любых иных ошибках. Для этого просто сделайте

копию нужной страницы, отметьте на ней замеченную ошибку и пришлите эту копию по адресу: Book Editor, PMI Publications, 14

Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, или пошлите по электронной почте на адрес: booked@pmi.org.

Чтобы получить информацию о скидках на перепродажу или использование в образовательных целях, пожалуйста, обратитесь в

Книжный сервисный центр PMI (PMI Book Service Center).

PMI Book Service Center

P.O. Box 932683, Atlanta, GA 31193-2683 USA

Тел.: 1-866-276-4764 (в США и Канаде) или +1-770-280-4129 (в остальных странах)

Факс: +1-770-280-4113

Эл. почта: book.orders@pmi.org

Напечатано в Соединенных Штатах Америки. Ни одна из частей данной работы не может быть воспроизведена или передана в любой форме или с помощью каких-либо средств, будь то в электронном виде, в рукописной форме, посредством фотографирования или аудиозаписи, или с использованием каких-либо систем хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения издателя.

Эта книга напечатана на бумаге, удовлетворяющей Стандарту США по качеству бумаги для печатных изданий (Permanent Paper Standard), опубликованному Национальной организацией по стандартам информации (National Information Standards Organization), № Z39.48—1984.

УВЕДОМЛЕНИЕ

Публикуемые Институтом управления проектами (Project Management Institute, Inc., сокращенно PMI) стандарты и общие руководства, к числу которых принадлежит и данное руководство, разработаны согласно процессу разработки стандартов на основе добровольного участия и общего консенсуса. В ходе такого процесса объединяются усилия волонтеров и/или сводятся воедино замечания и мнения лиц, заинтересованных в предмете, которому посвящен данный документ. Хотя PMI администрирует этот процесс и устанавливает правила, гарантирующие непредвзятость при достижении консенсуса, PMI не занимается написанием документа и независимым тестированием, оценкой и проверкой точности или полноты материала, содержащегося в издаваемых PMI стандартах и общих указаниях. Подобным же образом, PMI не занимается проверкой обоснованности мнений, высказанных в этих документах.

PMI не несет ответственность за какие-либо травмы, повреждения, нанесенные собственности, или какие-либо другие убытки, будь то реальные, косвенные или компенсаторные, произошедшие непосредственно или косвенно вследствие издания, применения или использования данного документа. PMI не несет ответственность и не предоставляет гарантию, прямую или предполагаемую, относительно точности или полноты любого материала, содержащегося в данном документе, а также не несет ответственность и не предоставляет гарантию того, что содержащаяся в данном документе информация отвечает каким-либо вашим целям или нуждам. PMI не предоставляет гарантию относительно качества каких-либо продуктов или услуг отдельного

производителя или продавца, проистекающего из использования данного стандарта или руководства.

Издавая и распространяя данный документ, PMI не оказывает профессиональные или иные услуги какому-либо лицу или организации или от имени какого-либо лица или организации; также PMI не выполняет обязательства какого-либо лица или организации по отношению к какой-либо третьей стороне. При использовании данного документа использующее его лицо должно самостоятельно определять действия, необходимые в конкретных обстоятельствах, полагаясь при этом исключительно на свое суждение или, при необходимости, на совет компетентного профессионала. Информация относительно темы, освещаемой данным документом, или относящиеся этой теме стандарты могут быть получены из других источников, к которым пользователь может при необходимости обратиться, чтобы получить дополнительную информацию, не содержащуюся в данном документе.

PMI не имеет полномочий и не предпринимает усилий по надзору за соответствием содержанию данного документа и приведению существующих практик в соответствие с данным документом. PMI не занимается выдачей сертификатов, проведением контрольных испытаний или инспекций в отношении продуктов, проектов или конструкций на предмет безопасности их эксплуатации или безопасности для здоровья потребителей. Любой сертификат или иное утверждение соответствия какой-либо информации относительно безопасности эксплуатации или безопасности для здоровья, содержащейся в данном документе, не могут быть приписаны PMI; в таком случае ответственность лежит всецело на лице, выдавшем сертификат или высказавшем такое утверждение.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ЧЕТВЕРТОМУ ИЗДАНИЮ

Настоящий документ заменяет третье издание *Руководства к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®)*. За время, прошедшее с момента его публикации, Институт управления проектами (PMI) получил тысячи ценных рекомендаций по улучшению третьего издания *Руководства PMBOK®*, которые были рассмотрены и, по мере необходимости, включены в четвертое издание.

В результате этих предложений и расширения Свода знаний по управлению проектами волонтеры Института управления проектами подготовили обновленную версию *Руководства PMBOK®*. Задачи проекта обновления третьего издания *Руководства PMBOK®* были следующими:

1. Пересмотреть стандарт, исключив противоречия со всеми другими стандартами PMI.
2. Обеспечить целостность содержащейся в стандарте информации в концептуальном плане при сохранении четкости стиля ее письменного

изложения, а также четкость терминологических определений и их соответствие терминологии других публикаций.

3. Исследовать, как используются жизненные циклы в проектах, и, при необходимости, пересмотреть их или дополнить.

4. Пересмотреть пять групп процессов управления проектами и 44 описания отдельных процессов управления проектами, для того чтобы определить, станет ли стандарт более понятным в результате комбинирования, удаления или добавления новых процессов.

5. Обеспечить, чтобы обновления областей знаний соответствовали выполненной работе по уточнению описаний процессов, входов и выходов, определяемых группой стандартов.

Основные различия между третьим и четвертым изданием обобщены ниже:

1. Все названия процессов представлены в формате отглагольных существительных.

2. Был применен стандартный подход для рассмотрения факторов среды предприятия и активов процессов организации.

3. Был применен стандартный подход для рассмотрения запрошенных изменений, превентивных действий, корректирующих действий и исправлений дефектов.

4. Количество процессов уменьшено с 44 до 42. Были удалены два процесса, добавлены два процесса, и 6 процессов были реформированы в 4 процесса в области знаний управления закупками проекта.

5. Для обеспечения наглядности было сделано различие между планом управления проектом и документами проекта, используемыми для управления проектом.

6. Было разъяснено различие между информацией, содержащейся в Уставе проекта и в Описании содержания проекта.

7. Были удалены диаграммы процессов в начале глав с 4 по 12.

8. Для каждого процесса была создана диаграмма потоков данных, чтобы показать процессы, связанные с входами и выходами.

9. Было добавлено новое приложение, в котором описываются ключевые навыки межличностного общения, используемые менеджером проекта во время управления проектом.

Четвертое издание *Руководства PMBOK®* сохраняет структуру третьего издания и состоит из трех разделов:

Раздел 1 «Структура управления проектами» представляет основу для понимания сути управления проектами. Данный раздел состоит из двух глав.

Глава 1 «Введение» описывает основные понятия и цели стандарта. В данной главе дается определение проекта и обсуждается управление проектом, а также взаимосвязь между управлением проектом, программой и портфелем.

Кроме того, обсуждается роль менеджера проекта.

Глава 2 «Жизненный цикл проекта и организация» представляет обзор жизненного цикла проекта и его взаимосвязь с жизненным циклом продукта.

В данной главе описываются фазы проекта и их связь друг с другом и с проектом; кроме того, в ней содержится обзор организационной структуры, которая может влиять на проект и на способ управления им.

Раздел 2 «Стандарт для управления проектами» определяет процессы управления проектами, а также входы и выходы для каждого процесса.

Глава 3 «Процессы управления проектами для отдельного проекта» определяет пять групп процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, и завершения. Данная глава соотносит области знаний управления проектами с указанными группами процессов управления проектами.

Раздел 3 «Области знаний управления проектами» описывает области знаний управления проектами; в нем перечислены процессы управления проектами и определены входы, инструменты, методы и выходы для каждой области. Каждая из девяти глав описывает определенную область знаний.

Глава 4 «Управление интеграцией проекта» определяет процессы и действия, интегрирующие разнообразные элементы управления проектом. Эта глава включает в себя следующее:

- Разработка Устава проекта
- Разработка плана управления проектом
- Руководство и управление исполнением проекта
- Мониторинг и управление работами проекта
- Осуществление интегрированного управления изменениями
- Завершение проекта или фазы

Глава 5 «Управление содержанием проекта» показывает процессы, связанные с обеспечением того, чтобы проект содержал все требуемые и только требуемые работы для успешного выполнения проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Сбор требований
- Определение содержания
- Создание ИСР
- Подтверждение содержания
- Контроль содержания

Глава 6 «Управление сроками проекта» фокусируется на процессах, которые используются для обеспечения своевременного выполнения проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Определение операций
- Определение последовательности операций
- Оценка ресурсов операции
- Оценка длительности операции
- Разработка расписания
- Контроль расписания

Глава 7 «Управление стоимостью проекта» описывает процессы, связанные с планированием, оценкой, разработкой бюджета и контролем затрат, позволяющие выполнить проект в рамках утвержденного бюджета. Эта глава включает в себя следующее:

- Оценка затрат
- Определение бюджета
- Контроль затрат

Глава 8 «Управление качеством проекта» описывает процессы, связанные с планированием, мониторингом и контролем, и обеспечением выполнения требований по качеству проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Планирование качества
- Осуществление обеспечения качества
- Осуществление контроля качества

Глава 9 «Управление человеческими ресурсами проекта» описывает процессы, связанные с планированием, набором персонала, развитием и управлением командой проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Разработка плана управления человеческими ресурсами.
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

Глава 10 «Управление коммуникациями проекта» определяет процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и конечного распределения проектной информации. Эта глава включает в себя следующее:

- Определение заинтересованных сторон проекта
- Планирование коммуникаций
- Распределение информации
- Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта
- Отчеты об исполнении

Глава 11 «Управление рисками проекта» описывает процессы, связанные с определением, анализом и контролем рисков проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Проведение качественного анализа рисков
- Проведение количественного анализа рисков
- Планирование реагирования на риски
- Мониторинг и контроль рисков

Глава 12 «Управление закупками проекта» описывает процессы, связанные с приобретением или получением продукции, услуг или результатов для проекта. Эта глава включает в себя следующее:

- Планирование закупок
- Осуществление закупок
- Управление закупочной деятельностью
- Закрытие закупок

Приложения

Глоссарий

В начале 2008 г. четвертое издание *Руководства PMBOK®* было представлено в виде предварительной версии документа с целью узнать общественное мнение. В данное издание были включены многие замечания, присланные рецензентами.

Часть I

Структура управления проектами

Глава 1 Введение

Глава 2 Жизненный цикл проекта и организация__

Глава 1. Введение

Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – руководство PMBOK®) представляет собой совокупность профессиональных знаний по управлению проектами, признанных в качестве стандарта. Стандарт – это официальный документ, в котором описываются установленные нормы, методы, процессы и практики. Как и в других профессиональных областях, таких как юриспруденция, медицина, бухгалтерский учет, свод знаний опирается на передовой опыт специалистов-практиков в управлении проектами, которые внесли вклад в разработку данного стандарта.

Первые две главы *Руководства PMBOK®* знакомят с ключевыми понятиями в области управления проектами. Глава 3 описывает стандарт управления проектами. В ней обобщаются процессы, входы и выходы, которые, как правило, считаются хорошей практикой для большинства проектов в большинстве случаев.

Главы с 4 по 12 являются руководством к своду знаний по управлению проектами. Они расширяют информацию стандарта, описывая входы и выходы, а также инструменты и методы, используемые в управлении проектами.

В *Руководстве PMBOK®* приведены рекомендации по управлению отдельными проектами. В нем определено управление проектами и связанные с ним понятия, а также описан жизненный цикл управления проектами и сопутствующие процессы.

В данной главе дается определение некоторых ключевых терминов, и указываются внешние и внутренние организационные факторы, окружающие проект или оказывающие влияние на его успех. В следующих разделах приводится обзор *Руководства PMBOK®*:

1.1 Цель *Руководства PMBOK®*

1.2 Что такое проект?

1.3 Что такое управление проектами?

1.4 Связи между управлением проектами, управлением программами и управлением портфелями

1.5 Управление проектами и управление операционной деятельностью

1.6 Роль менеджера проекта

1.7 Свод знаний по управлению проектами

1.8 Факторы среды предприятия

1.1 Цель *Руководства PMBOK®*

Повсеместное признание, которое завоевывает управление проектами, является показателем того, что применение соответствующих знаний, процессов, навыков, инструментов и методов может иметь решающее значение для успеха проекта.

Основной целью *Руководства PMBOK®* является выделение той части Свода знаний по управлению проектами, которая обычно считается хорошей практикой. «Обычно считается» означает, что описываемые знания и практики применимы к большинству проектов в большинстве случаев, причем относительно их значения и пользы существует консенсус. «Хорошая практика» означает, что в целом существует согласие относительно того, что правильное применение этих навыков, инструментов и методов способно повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов.

Хорошая практика не означает, однако, что описываемые знания должны всегда одинаковым образом применяться ко всем проектам; организация и/или команда управления проектом самостоятельно определяет применимость этих знаний к тому или иному проекту.

Руководство PMBOK® также предоставляет и содействует применению общего словаря терминов в профессии управления проектами для обсуждения, написания и

употребления понятий управления проектами. Такой стандартный словарь является существенным элементом любой профессиональной дисциплины.

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) использует данный стандарт в качестве основного справочного материала по управлению проектами для своих программ профессионального развития и сертификации.

Поскольку данный стандарт рассматривается как базовое справочное руководство, он не является полным или всеобъемлющим. Данный стандарт представляет собой скорее руководство, а не методологию. Для применения его структуры и рекомендаций могут использоваться различные методики и инструменты. В приложении D приведен перечень дополнительных областей применения, а в приложении E дается перечень литературы по управлению проектами.

В дополнение к стандартам, устанавливающим правила в отношении процессов управления проектами, инструментов и методов, специалисты в области управления проектами также могут обращаться к *Кодексу профессиональной этики и поведения, разработанному Институтом управления проектами (Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct)*, описывающему требования, выполнения которых практики ожидают от себя и от других. *Кодекс профессиональной этики и поведения, разработанный Институтом управления проектами*, устанавливает конкретные нормы ответственности, уважения, справедливости и добропорядочности.

Данный кодекс требует от специалистов по управлению проектами вести себя в соответствии с этическими и профессиональными нормами. В нем указана необходимость соответствия законодательным нормам и правилам, а также политикам организаций и нормам профессионального поведения. Поскольку специалисты по управлению проектами заняты в различных областях деятельности и являются представителями различных культур, *Кодекс профессиональной этики и поведения* применим во всем мире. Специалисты по управлению проектами должны соблюдать принципы добропорядочности, уважения и справедливости при взаимодействии с любой заинтересованной стороной проекта. *Кодекс профессиональной этики и поведения* опубликован на веб-сайте Института управления проектами (<http://www.pmi.org>). Сертификация профессионалов по управлению проектами (PMP®), проводимая Институтом управления проектами, требует соблюдения данного кодекса.

1.2 Что такое проект?

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут

или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Так, результатом проекта по возведению монумента на центральной площади города станет монумент, который будет украшать город в течение столетий. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата. Несмотря на то, что в результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту. Например, офисные здания могут строиться из одинаковых материалов или одной и той же командой, но их местоположение может быть уникальным и отличаться архитектурой, обстоятельствами, подрядчиками и т.д. Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, поскольку выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможна неопределенность в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Задачи по проекту могут быть новыми для команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один человек, одно структурное подразделение или несколько структурных подразделений организации.

В результате проекта может получиться:

- продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- способность предоставлять услуги (например, бизнес-функции, поддерживающие производство или дистрибуцию); или
- результаты, такие как последствия или документы (например, исследовательский проект производит данные, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-л ибо нового процесса для общества).

Примерами проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта или услуги;
- осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- строительство здания или сооружения; или
- внедрение новой процедуры или нового процесса на предприятии.

1.3 Что такое управление проектами?

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных 42 процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и управление;
- завершение.

В управление проектами, как правило, входит:

- определение требований;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих:
 - о содержание;
 - о качество;
 - о расписание;
 - о бюджет;
 - о ресурсы; и
 - о риски.

Каждый конкретный проект окажет влияние на ограничения, которым должен уделять внимание менеджер проекта.

Взаимоотношение между этими факторами таково, что если один из этих факторов изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор. Так, если сжимается расписание, то зачастую возникает необходимость увеличения бюджета и включения дополнительных ресурсов для выполнения одного и того же объема работ в более сжатые сроки. Если увеличение бюджета невозможно, может быть сокращено содержание или снижено качество для поставки продукта в более сжатые сроки в пределах установленного бюджета. Мнение заинтересованных сторон проекта по поводу того, какой из факторов более важный, могут разделяться, что приводит к повышению сложности проекта. Изменение требований, предъявляемых к проекту, может вызвать дополнительные риски. Команда проекта должна быть способна оценить ситуацию и уравновесить требования в целях достижения успеха проекта.

По причине возможного изменения план управления проектом носит итеративный характер и проходит через последовательную разработку на различных стадиях жизненного цикла проекта. Иными словами, по мере накопления более подробных и специфичных знаний можно перейти к детализации и улучшению плана. Последовательная разработка позволяет команде управления проектом осуществлять управление на более детальном уровне по мере развития проекта.

1.4 Связи между управлением проектами, управлением программами и управлением портфелями

В зрелых организациях, осуществляющих проектное управление, управление проектами существует в более широком контексте, который регулируется управлением программами и портфелями. На рис. 1-1 показано, что стратегии и приоритеты организации связаны между собой и имеют связи с портфелями и программами, а также между программами и отдельными проектами. Организационное планирование оказывает влияние на проекты посредством установления приоритетов проектов на основании рисков, финансирования и стратегического плана организации.

Организационное планирование может направлять финансирование и поддержку составляющих проектов на основе категорий рисков, определенных направлений деятельности или общих типов проектов, таких как улучшение инфраструктуры или внутренних процессов.

1.4.1 Управление портфелями

Портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединенных __; % __я с __ вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными. Так, компания, занимающаяся инфраструктурными объектами, имеющая стратегическую цель «увеличить рентабельность инвестиций», может скомпоновать портфель, состоящий из разнообразных проектов в газо- и нефтедобывающей отрасли, энергетической отрасли, водоснабжении, проектов для дорожных, железнодорожных объектов и аэропортов. Из этого набора разнообразных проектов компания может выбрать ряд смежных проектов и включить их в одну программу. Например, все проекты по строительству объектов энергетической инфраструктуры могут быть сгруппированы в программе по развитию инфраструктуры энергетической отрасли. Аналогично, все проекты по строительству объектов инфраструктуры водоснабжения могут быть сгруппированы в программе по развитию инфраструктуры водоснабжения.

Управление портфелями относится к централизованному управлению одним или несколькими портфелями, что включает выявление, установление приоритетов, авторизацию, управление и контроль проектов, программ и других связанных работ

с целью достижения определенных стратегических целей. Управление портфелями предусматривает обеспечение пересмотра проектов и программ с целью установления приоритетов при распределении ресурсов и соответствия портфеля стратегиям организации.

1.4.2 Управление программами

Программа – это ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы. Проект может быть или не быть частью программы, но программа всегда содержит проекты.

Управление программой определяется как централизованное, скоординированное управление группой проектов для достижения стратегических целей и преимуществ программы. Проекты в рамках программ связаны посредством общего результата или совместных функциональных возможностей. Если связь между проектами заключается только в наличии общего клиента, продавца, технологии или ресурса, предпринимаемыми усилиями следует управлять как портфелем проектов, а не программой.

Управление программами уделяет основное внимание взаимозависимостям проектов и помогает определить оптимальный подход к их управлению. Действия, связанные с этими взаимозависимостями, могут включать:

- снятие ограничений по ресурсам и/или разрешение конфликтов, затрагивающих несколько проектов в рамках системы;
- согласование организационного/стратегического направления, затрагивающего цели и задачи проекта и программы; и
- решение вопросов и управление изменениями в рамках общей структуры управления.

В качестве примера программы можно привести новую спутниковую систему связи с проектами по созданию спутника и наземных станций спутниковой связи, по строительству каждой из них, по интеграции системы и запуску спутника.

1.4.3 Проекты и стратегическое планирование

Проекты зачастую используются как средство выполнения стратегического плана организации. Проекты, как правило, авторизуются в результате одного или нескольких из следующих стратегических соображений:

- требования рынка (например, автомобилестроительная компания авторизует проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на нехватку бензина);

- стратегические возможности/нужды предприятия (например, тренинговая компания авторизует проект по созданию нового курса обучения в целях увеличения прибыли);
- требования заказчика (например, электрическая компания авторизует проект по строительству новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);
- технологический прогресс (например, производитель компьютерной техники авторизует проект по разработке более быстродействующего, экономичного и компактного ноутбука с использованием достижений в технологии изготовления компьютерной памяти и электронных компонентов); и
- законодательные требования (например, производитель химических веществ авторизует проект по разработке требований к обращению с новым токсичным материалом). Проекты, содержащиеся в программах или портфелях, являются средствами достижения целей и задач организации, зачастую в контексте стратегического плана. Несмотря на то, что группа проектов в рамках программы может иметь отдельные преимущества, они могут также подкреплять преимущества программы, цели портфеля и стратегический план организации.

Организации управляют портфелями на основе стратегического плана, который может устанавливать иерархию портфеля, программы или включенных проектов.

Одной из целей управления портфелем является максимальное увеличение ценности портфеля с помощью тщательного изучения элементов портфеля – намеченных для включения программ, проектов и других сопутствующих работ. Элементы, наименее соответствующие стратегическим задачам портфеля, могут быть исключены. Таким образом, стратегический план организации становится первичным фактором, управляющим инвестициями в проекты. В то же время, проекты обеспечивают программы и портфели обратной связью посредством отчетов о статусе и запросов на изменения, которые могут оказать влияние на другие проекты, программы или портфели. Потребности проектов, включая потребности в ресурсах, обобщаются и передаются на уровень портфеля, который, в свою очередь, задает направление организационного планирования.

1.4.4 Офис управления проектами

Офис управления проектами (Project Management Office, PMO) – это подразделение или организация, осуществляющее различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его сферу ответственности. Сфера ответственности офиса управления проектами может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом.

Проекты, поддерживаемые или управляемые РМО, могут быть несвязанными, но управляться в совокупности. Конкретная форма, функции и структура РМО зависят от потребностей организации, поддержку которой он осуществляет.

Конкретный РМО может получить полномочия действовать как неотъемлемая заинтересованная сторона проектов, имеющая решающее слово в начальной стадии каждого проекта. Он может иметь полномочия давать рекомендации или останавливать проекты, или выполнять другие действия, чтобы цели компании оставались согласованными и непротиворечивыми. Кроме того, РМО может участвовать в отборе, управлении и распределении общих или выделенных ресурсов проекта.

Основная функция РМО заключается в поддержке управления проектами различными способами, среди которых можно выделить следующие:

- управление общими ресурсами всех проектов, администрируемых РМО;
 - определение и разработка методологии, лучших практик и стандартов управления проектами;
 - коучинг, наставничество, обучение и надзор;
 - мониторинг соответствия стандартам, процедурам и шаблонам управления проектами посредством аудитов проектов;
 - разработка и управление принципами, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией (ресурсами организационного процесса);
- и
- координация коммуникаций между проектами.

Менеджеры проектов и РМО преследуют разные цели и, таким образом, руководствуются различными требованиями. Тем не менее, все их действия ориентированы на стратегические интересы организации. Разница между ролью менеджера проекта и РМО может заключаться в следующем:

- Менеджер проекта сосредоточивается на конкретных целях проекта, в то время как РМО управляет основными изменениями в содержании программы и может рассматривать их как потенциальные возможности для более успешного достижения целей.
- Менеджер проекта управляет ресурсами, переданными проекту, с целью более точного выполнения целей проекта, а РМО оптимизирует использование общих ресурсов организации во всех проектах.
- Менеджер проекта управляет ограничениями (содержанием, расписанием, стоимостью и качеством и т.д.) отдельных проектов, а РМО управляет методологиями, стандартами, общими рисками/возмо_возможностями и взаимозависимостями проектов на уровне предприятия.

1.5 Управление проектами и управление операционной деятельностью

Операционная деятельность организации – это функция, направленная на непрерывное выполнение действий по производству одного и того же продукта или предоставлению повторяющейся услуги. Примеры: производственные операции, технологические операции и бухгалтерские операции. Несмотря на временный характер, проекты также могут помогать в достижении целей организации, если они ориентированы на стратегию организации. Иногда организации вносят изменения в свою операционную деятельность, продукты или системы посредством стратегических бизнес-инициатив.

Проектная деятельность требует управления проектами, а операционная деятельность требует управления бизнес-процессами или управления операциями. Проекты могут пересекаться с операциями в различных точках в течение жизненного цикла продукта, например:

- в каждой завершающей фазе;
- при разработке нового продукта, модернизации продукта или увеличении выпуска продукции;
- при совершенствовании операционной деятельности или в процессе разработки продукта; или
- до момента сворачивания производства в конце жизненного цикла продукта.

В каждой точке результаты и знания передаются между проектами и операционной деятельностью для дальнейшего применения. Это осуществляется через передачу ресурсов проекта в операционную деятельность в конце проекта или через передачу операционных ресурсов проекту в его начале.

Операционная деятельность – это постоянный вид деятельности, который производит повторяющиеся результаты, при этом ресурсы выделяются для выполнения практически аналогичного ряда задач в соответствии со стандартами, внедренными в жизненный цикл продукта. В отличие от операционной деятельности, которая носит постоянный характер, проекты представляют собой временные предприятия.

1.6 Роль менеджера проекта

Менеджер проекта – это лицо, назначаемое исполняющей организацией ответственным за достижение целей проекта. Роль менеджера проекта отличается от роли функционального менеджера или операционного менеджера. Как правило, функциональный менеджер сосредоточен на обеспечении надзора за некоей зоной управления, а операционные менеджеры несут ответственность за определенное направление основной деятельности компании.

В зависимости от структуры организации менеджер проекта может подчиняться функциональному менеджеру. В других случаях менеджер проекта может быть одним из нескольких менеджеров проектов, подотчетных менеджеру портфеля или

программы, который несет ответственность за проекты в масштабах предприятия. В структуре такого типа менеджер проекта тесно сотрудничает с менеджером портфеля или программы для достижения целей проекта и обеспечения соответствия плана проекта комплексному плану программы.

Многие инструменты и методы управления проектами специфичны для управления проектами. Тем не менее, понимание и применение знаний, инструментов и методов, признанных в качестве хорошей практики, недостаточно для эффективного управления проектами. В дополнение к специальным навыкам и знанию общего менеджмента, необходимым для проекта, эффективное управление проектами требует наличия у менеджера проекта следующих характеристик:

- .1 Знания.** Это относится к тому, что менеджер знает об управлении проектами.
- .2 Результативность.** Это относится к тому, что менеджер способен сделать или достичь, применяя свои знания об управлении проектами.
- .3 Личные качества.** Это относится к тому, как менеджер проекта ведет себя во время выполнения проекта или связанной с ним деятельности. Личная эффективность охватывает установки, основные личностные характеристики и лидерские качества – способность управлять командой проекта при достижении целей проекта и уравнивании ограничений проекта.

1.7 Свод знаний по управлению проектами

Руководство PMBOK® – это стандарт для управления большинством проектов в большинстве случаев во многих сферах деятельности. Данный стандарт описывает процессы управления проектами, инструменты и методы, используемые для управления проектом в целях достижения успешного результата.

Данный стандарт уникален для сферы управления проектами и имеет отношение к другим дисциплинам управления проектами, таким как управление программами и управление портфелями.

Стандарты управления проектами не описывают каждую тему во всех подробностях. Данный стандарт предназначен для управления отдельным проектом и ограничивается описанием процессов управления проектами, которые обычно считаются хорошей практикой. Для получения дополнительной информации относительно более широкого контекста, в котором реализуются проекты, следует обращаться к другим стандартам. Управление программами описано в *Стандарте управления программой (The Standard for Program Management)*, а управление портфелями – в *Стандарте управления портфелями (The Standard for Portfolio Management)*. Изучение возможностей процессов управления проектами в рамках предприятия рассматривается в *Модели зрелости управления проектами организации (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3®)*.

1.8 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия охватывают как внутренние, так и внешние факторы среды, окружающие проект или влияющие на его успех. Эти факторы могут возникать со стороны любого или всех предприятий, вовлеченных в проект. Факторы среды предприятия могут расширить или ограничить возможности управления проектом, а также положительно или отрицательно сказаться на результате. В большинстве процессов планирования такие факторы рассматриваются как входы.

К факторам среды предприятия относятся (перечень не исчерпывающий):

- организационная культура, структура и процессы;
- государственные и промышленные стандарты (например, предписания контролирующих органов, кодексы поведения, стандарты на продукцию, стандарты качества, стандарты изготовления);
- инфраструктура (например, существующие сооружения и основное оборудование);
- имеющиеся человеческие ресурсы (например, навыки, знания, специализации, такие как проектирование, разработка, юридические вопросы, заключение контрактов и закупки);
- управление персоналом (например, правила приема на работу и увольнения, оценка эффективности работы и обучение персонала, правила сверхурочной работы и учет рабочего времени);
- корпоративная система авторизации работ;
- ситуация на рынке;
- готовность к риску заинтересованных сторон проекта;
- политический климат;
- каналы коммуникаций, принятые в организации;
- коммерческие базы данных (например, стандартизированные сметные данные, данные изучения промышленных рисков и базы данных рисков);

и

- информационные системы управления проектами (например, автоматизированные системы, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации и веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн).

Глава 2. Жизненный цикл проекта и организация

Окружение, в котором выполняются проекты и управление проектами, шире, чем сам проект. Понимание данного более широкого контекста помогает обеспечить осуществление деятельности в соответствии с целями предприятия и управление деятельностью согласно установившимся практическим методологиям организации. В данной главе описывается основная структура проекта, а также другие важные

соображения высокого уровня, включая соображения о том, как проекты влияют на текущую операционную деятельность, о влиянии заинтересованных сторон проекта, не входящих непосредственно в команду проекта, а также о том, как организационная структура влияет на обеспечение персоналом, управление и выполнение проекта.

Обсуждаются следующие основные разделы:

2.1 Жизненный цикл проекта – обзор

2.2 Проекты и операционная деятельность

2.3 Заинтересованные стороны проекта

2.4 Влияние организации на управление проектами

2.1 Жизненный цикл проекта – обзор

Жизненный цикл проекта – это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью. Жизненный цикл может документироваться с помощью методологии. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, отрасли промышленности или используемой технологии. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта. Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ.

2.1.1 Характеристики жизненного цикла проекта

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут иметь следующую структуру жизненного цикла (см. рис.2-1):

- начало проекта;
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта.

Данная обобщенная структура жизненного цикла часто упоминается при обмене данными с вышестоящим руководством или другими органами, которые менее осведомлены о деталях проекта. Данный вид высокого уровня может предоставить общую справочную картину при сравнении проектов, даже если они разнородны по своей природе.

Обобщенная структура жизненного цикла, как правило, отображает следующие характеристики:

- Стоимость и вовлечение персонала в проект невелики в начале, достигают пикового значения по мере выполнения работ и стремительно падают на этапе

завершения проекта. Пунктирная линия на рис. 2-1 отображает данный типовой пример.

- Влияние заинтересованных сторон проекта, риск и неопределенность (как показано на рис. 2-2) имеют наибольшие значения в начале проекта. Эти факторы уменьшаются по ходу проекта.

- Способность влиять на конечные характеристики продукта проекта без существенного влияния на стоимость имеет наивысшее значение в начале проекта и уменьшается по мере продвижения проекта к завершению. На рис. 2-2 отражена идея, что стоимость изменений и коррекции ошибок, как правило, существенно возрастает по мере приближения к завершению проекта.

В контексте обобщенной структуры жизненного цикла менеджер проекта может определить необходимость более эффективного контроля над промежуточными результатами. В частности, такой дополнительный уровень контроля может потребоваться для крупных и сложных проектов. В некоторых случаях работы, выполняемые для достижения цели проекта, могут выиграть за счет их формального разделения на фазы.

2.1.2 Взаимосвязи жизненного цикла проекта и продукта

Жизненный цикл продукта обычно состоит из последовательных, неперекрывающихся фаз продукта, определяемых потребностью производства и контроля организации. Последней фазой жизненного цикла продукта, как правило, является прекращение сервисного обслуживания и поддержки. Обычно жизненный цикл проекта заключен в рамках жизненных циклов одного или нескольких продуктов. Но, тем не менее, следует отличать жизненный цикл проекта от жизненного цикла продукта. Все проекты предпринимаются для достижения некоторой цели или решения какой-либо задачи, однако в тех случаях, когда целью является предоставление услуги или получение результата, может применяться жизненный цикл для услуги или результата, а не жизненный цикл продукта.

Если ожидаемый результат проекта связан с продуктом, существует множество возможных взаимосвязей. Например, разработка нового продукта сама по себе может являться проектом. С другой стороны, существующий продукт может получить преимущества от проекта в виде добавления новых функций или возможностей, либо проект может быть предпринят для разработки новой модели. Многие составляющие жизненного цикла продукта могут сами по себе выступать в качестве проектов, например проведение исследования применимости, проведение маркетингового исследования, запуск рекламной компании, установка продукта, удержание целевой группы, проведение испытаний продукта на тестовом рынке и т.д. В каждом из данных примеров жизненный цикл проекта отличается от жизненного цикла продукта.

Поскольку с одним продуктом может быть связано множество проектов, дополнительной эффективности можно достичь, управляя всеми сопутствующими проектами в совокупности. Например, с разработкой нового автомобиля может быть связан ряд отдельных проектов. Каждый проект может выполняться отдельно, но при этом он будет вносить свой вклад в ключевой результат, необходимый для вывода автомобиля на рынок. Надзор за всеми проектами со стороны высшей инстанции может существенно повысить вероятность достижения успеха.

2.1.3 Фазы проекта

Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, требующие дополнительного контроля для эффективного получения основного результата проекта. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в некоторых проектных ситуациях могут перекрываться. Высокоуровневый характер фаз проекта превращает их в элемент жизненного цикла проекта. Фаза проекта не является группой процессов управления проектом.

Структура фаз позволяет разделить проект на логические подгруппы для более легкого управления, планирования и контроля. Количество фаз, необходимость в них и степень налагаемого контроля зависят от размера фаз, сложности и потенциального влияния на проект. Независимо от количества фаз, составляющих проект, все фазы имеют схожие характеристики:

- При последовательном выполнении фаз завершение фазы сопровождается определенным рода передачей полученного продукта в качестве результата фазы. Такое завершение фазы представляет собой естественную точку для переоценки предпринимаемых усилий и, при необходимости, для изменения или досрочного завершения проекта. Эти точки называются выходами фаз, контрольными событиями, воротами фаз, воротами решений, воротами этапов, точками критического анализа или точками остановки.

- Как правило, работы фазы имеют свойства, которые отличают ее от других фаз.

При этом могут привлекаться разные организации и использоваться разные наборы навыков.

- Для успешного достижения главного результата или цели фазы требуется дополнительная степень контроля. Повторение процессов во всех пяти группах процессов, как описано в главе 3, обеспечивает такую дополнительную степень контроля и определяет границы фазы.

Несмотря на то, что многие проекты могут иметь схожие названия фаз со схожими результатами, лишь немногие из них идентичны. Некоторые проекты состоят всего из одной фазы, как показано на рис. 2-3. В других проектах может содержаться множество фаз. Разные фазы, как правило, имеют различную продолжительность или длину.

Не существует единого способа для определения идеальной структуры проекта.

Несмотря на общепринятую отраслевую практику стремления к использованию предпочтительной структуры, проекты в одной и той же отрасли (или даже в одной и той же организации) могут существенно отличаться друг от друга. Некоторые организации вводят правила, стандартизирующие все проекты, тогда как другие позволяют команде управления проектом выбирать наиболее подходящий вариант для каждого конкретного проекта. Например, одна организация может расценивать изучение выполнимости проекта как обычную предпроектную работу, другая может считать его первой фазой проекта, а третья может выделить изучение выполнимости в отдельный автономный проект. Аналогично, одна команда проекта может разделить проект на две фазы, тогда как другая команда проекта может принять решение об управлении всеми работами в единой фазе. Многое зависит от характера конкретного проекта и стиля работы команды проекта или организации.

.1 Руководство проектом на протяжении жизненного цикла

Руководство проектом представляет собой всесторонний последовательный метод контроля над проектом и обеспечения его успеха. Метод, предлагаемый для руководства проектом, должен быть описан в плане управления проектом. Руководство проектом должно вписываться в более объемный контекст спонсирующей проект организации или программы.

В рамках данных ограничений, а также дополнительных ограничений по времени и бюджету на менеджера проекта и команду управления проектом ложится обязанность по определению наиболее подходящего метода реализации проекта. Должны быть приняты решения относительно участвующих лиц, необходимых ресурсов и общего подхода к выполнению работ. Другой важный момент – выяснить, потребуется ли разбиение проекта на фазы и, если да, то какова конкретная фазовая структура для данного проекта.

Структура фаз обеспечивает формальную основу для контроля. Каждая фаза формально инициируется, чтобы указать, что допустимо и что ожидается для данной фазы. Зачастую с целью принятия решения о начале операций фазы проводится анализ управления. Это особенно актуально, если предыдущая фаза еще не завершена.

Примером может являться ситуация, когда организация выбирает жизненный цикл с несколькими фазами проекта, выполняющимися одновременно. Начало фазы также является подходящим временем для перепроверки принятых ранее предположений, пересмотра рисков и более подробного определения процессов, необходимых для достижения результата (ов) фазы. Например, если конкретная

фаза не требует приобретения новых материалов или оборудования, пропадает необходимость осуществления операций или процессов, связанных с закупками.

Фаза проекта, как правило, завершается и формально закрывается анализом результатов для определения ее завершенности и приемки. Завершающий анализ фазы может достичь комбинированной цели получения разрешения на завершение текущей фазы и на начало последующей. Завершение фазы представляет собой естественную точку для переоценки предпринимаемых усилий и, при необходимости, для изменения или досрочного завершения проекта. Анализ ключевых результатов и выполнения проекта на текущий момент с целью *a)* выяснения, следует ли продолжать проект с переходом в следующую фазу; и *b)* эффективного с точки зрения стоимости выявления и исправления ошибок, считается хорошей практикой. Формальное завершение фазы не обязательно включает разрешение на начало последующей фазы. Например, если риск продолжения проекта расценивается как слишком высокий или если цели больше не являются обязательными, фаза может быть закрыта с принятием решения о том, чтобы не инициировать никакие другие фазы.

2 Связи между фазами

Если проекты содержат большое количество фаз, фазы, как правило, являются частью последовательного процесса, разработанного с целью обеспечения надлежащего контроля над проектом и получения желаемого продукта, услуги или результата. Однако существуют ситуации, когда проект мог бы выиграть от использования перекрывающихся или параллельно выполняющихся фаз.

Существует три основных типа взаимосвязей между фазами:

- *Последовательная связь*, когда фаза может начинаться только после завершения предыдущей фазы. На рис. 2-4 показан пример проекта с полностью последовательными фазами. Пошаговый характер такого подхода уменьшает неопределенность, но может исключать варианты для сокращения сроков.

- *Перекрывающаяся связь*, когда фаза начинается до завершения предыдущей фазы. Иногда это может применяться в качестве примера метода сжатия сроков, называемого «быстрый подход». Перекрывающиеся фазы могут повысить риск и привести к повторению работ, если последующая фаза начнется прежде, чем будет получена точная информация о результатах предыдущей фазы.

- *Итерационная связь*, когда на любое заданное время планируется только одна фаза, а планирование следующей осуществляется по мере выполнения работ в рамках текущей фазы и получения результатов. Данный подход полезен в значительной степени в неопределенных, непостоянных или быстро меняющихся средах, таких как исследования, но он может уменьшить

способность обеспечения долгосрочного планирования. Содержание, в свою очередь, управляется путем пошаговой доработки частей продукта и расстановки

приоритетов требований с целью достижения минимальных рисков проекта и максимальной коммерческой ценности продукта. Кроме того, это может повлечь за собой необходимость в готовности к работе всех членов команды проекта (например, проектировщиков, разработчиков и т.д.) на протяжении всего проекта или, как минимум, двух последовательных фаз.

В проектах, состоящих из многих фаз, на протяжении жизненного цикла может существовать несколько связей между фазами. Связи, применяемые в периоды между фазами, определяются такими соображениями, как требуемый уровень контроля, эффективность и степень неопределенности. Исходя из этих соображений, в периоды между различными фазами одного проекта могут применяться все три вида связей.

2.2 Проекты и операционная деятельность

Организации выполняют работы для достижения ряда целей. Во многих организациях выполняемые работы можно классифицировать как работы проекта, либо как операционную деятельность.

Эти два типа работ имеют ряд общих характеристик:

- они выполняются отдельными людьми;
- они имеют ограничения, в том числе ограничения по ресурсам;
- они планируются, выполняются, наблюдаются и контролируются; и
- они выполняются для достижения целей или стратегических планов организации.

Проектная и операционная деятельность в первую очередь различаются тем, что операционная деятельность является постоянной и дает на выходе повторяющиеся продукты, услуги или результаты. Проекты (наряду с членами команды и, зачастую, возможностью) являются временными и конечными. Опять же, операционная деятельность является постоянной и поддерживает организацию по прошествии длительного времени. Операционная деятельность не прекращается после достижения текущих целей, а вместо этого дополняется новыми указаниями для поддержания стратегических планов организации.

Операционная деятельность поддерживает деловую среду, в которой выполняются проекты. Как результат, между операционными отделами и командой проекта, как правило, существует значительная степень взаимодействия, поскольку они совместно работают для достижения целей проекта. Примером такого взаимодействия может являться проект по доработке продукта. Менеджер проекта может работать с несколькими операционными менеджерами для изучения предпочтений клиентов, разработки технических условий, создания прототипа, его испытания и начала производства. Команда будет связываться с операционными отделами для выяснения производственной мощности текущего оборудования или

наиболее приемлемого времени для перевода производственных линий на выпуск новой продукции.

Объем ресурсов, поставляемых в результате операционной деятельности, меняется от проекта к проекту. Одним из примеров такого взаимодействия является ситуация, когда отдельные лица, занятые в операционной деятельности, назначаются в качестве выделенных ресурсов в проект. Их операционный опыт используется для осуществления действий и оказания помощи в достижении результатов проекта при взаимодействии с остальной командой проекта для его выполнения.

В зависимости от характера проекта результаты могут изменять или дополнять существующую операционную деятельность. В этом случае операционный отдел будет внедрять результаты в последующие деловые практики. Примерами таких типов проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта или услуги, добавляемых к линии продуктов организации для продвижения и продажи на рынке;
- установка продуктов или услуг, требующих постоянной поддержки;
- внутренние проекты, затрагивающие структуру, уровни обеспечения персоналом или культуру организации; или
- развитие, приобретение или усовершенствование информационной системы операционного отдела.

2.3 Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны проекта – это лица или организации (например, заказчики, спонсоры, исполняющая организация или общественность), которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта.

Заинтересованные стороны проекта также могут оказывать влияние на проект, его результаты и на членов команды проекта. Команда управления проектом должна выявить как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон проекта, чтобы определить требования, предъявляемые к проекту, и ожидания всех вовлеченных сторон.

Кроме того, менеджер проекта должен управлять влиянием различных заинтересованных сторон проекта в связи с требованиями, предъявляемыми к проекту, чтобы обеспечить успешное получение результата. На рис. 2-6 показана взаимосвязь между проектом, командой проекта и другими обычными заинтересованными сторонами проекта.

Заинтересованные стороны проекта имеют разные степени ответственности и полномочий при участии в проекте, которые могут меняться на протяжении жизненного цикла проекта. Их ответственность и полномочия могут варьироваться

от периодического участия в опросах и целевых группах до полного спонсорства проекта, включающего предоставление финансовой и политической поддержки.

Заинтересованные стороны проекта могут оказывать неблагоприятное влияние на цели проекта. Выявление заинтересованных сторон проекта является непрерывным и зачастую трудоемким процессом. Например, можно доказать, что рабочий линии сборки, чья будущая занятость зависит от результата проекта по проектированию нового продукта, является заинтересованной стороной проекта. Выявление заинтересованных сторон проекта и понимание относительной степени их влияния на проект является критически важной задачей. Невыполнение этой задачи может существенно увеличить сроки и повысить стоимость. Примером может являться позднее выяснение того, что юридический отдел является важной заинтересованной стороной проекта, что приводит к задержкам и росту затрат в связи с правовыми ограничениями.

Проект может восприниматься заинтересованными сторонами как имеющий и положительные, и отрицательные результаты. Некоторые заинтересованные стороны проекта могут выиграть от успешного завершения проекта, тогда как для других заинтересованных сторон проекта могут наступить в результате его успеха негативные последствия, например руководители ведущих предприятий района останутся в выгоде после завершения проекта промышленного развития, который положительно отразится на экономике района. В случае, когда заинтересованные стороны проекта питают положительные ожидания в отношении проекта, в их интересах будет содействовать его успешному выполнению. Интересы отрицательно настроенных заинтересованных сторон проекта препятствуют выполнению проекта. Неспособность заметить отрицательно настроенных заинтересованных сторон проекта может привести к увеличению вероятности неудачи. Важной составляющей обязанностей менеджера проекта является управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Это может быть трудной задачей, поскольку зачастую заинтересованные стороны проекта преследуют очень разные или конфликтующие цели. Одной из обязанностей менеджера проекта является поддержание баланса между этими интересами и обеспечение того, чтобы команда проекта взаимодействовала с заинтересованными сторонами проекта профессионально и с позиций сотрудничества. Ниже представлены некоторые примеры заинтересованных сторон проекта.

- Заказчики/пользователи. Заказчики/пользователи – это лица или организации, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта.

Заказчики/пользователи могут быть внутренними и/или внешними по отношению к исполняющей организации. Также может существовать несколько уровней заказчиков. Например, в число заказчиков нового фармацевтического

продукта могут входить назначающие его врачи, использующие его пациенты и оплачивающие его страховые компании. В некоторых прикладных областях заказчики и пользователи являются синонимами, тогда как в других под заказчиками подразумеваются органы, приобретающие продукт проекта, а под пользователями – те, кто непосредственно будет его использовать.

- Спонсор. Спонсор – это лицо или группа лиц, которые предоставляют финансовые ресурсы (наличными или в любом другом виде) для проекта. Когда впервые возникает замысел проекта, спонсор поддерживает его. Сюда входит выступление в роли представителя перед руководством более высокого уровня, чтобы заручиться поддержкой по всей организации и содействовать получению выгод, которые принесет проект. Спонсор сопровождает проект на протяжении процесса вхождения в контакт и отбора до получения официального одобрения и играет важную роль в разработке первоначального содержания и устава.

В решении вопросов, лежащих за пределами компетенции менеджера проекта, спонсор выступает в качестве источника расширения возможностей.

Кроме того, спонсор также может участвовать в других важных вопросах, таких как одобрение изменений в содержании, завершающий анализ фазы и принятие решений «годен – не годен», когда риски особенно велики.

- Менеджер портфеля/комиссия по рассмотрению портфеля. Менеджеры портфеля отвечают за управление на высоком уровне набором проектов или программ, которые могут как зависеть, так и не зависеть друг от друга. Комиссии по рассмотрению портфелей – это комитеты, состоящие, как правило, из должностных лиц организации, которые выступают в качестве отборочной комиссии проекта. Они рассматривают каждый проект с точки зрения его рентабельности, ценности, рисков, связанных с выполнением проекта, и других аспектов проекта.

- Менеджеры программ. Менеджеры программ отвечают за управление связанными друг с другом проектами, координируя действия для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Менеджеры программ взаимодействуют со всеми менеджерами проектов для предоставления поддержки и выдачи приказов по отдельным проектам.

- Офис управления проектами. Офис управления проектами (Project Management Office, MO) – это подразделение организации или орган, осуществляющий различные функции, относящиеся к централизации и координации управления проектами, входящими в его компетенцию. Функции РМО могут варьироваться от предоставления поддержки в управлении проектами до фактического несения ответственности за непосредственное управление

проектом. РМО может являться заинтересованной стороной проекта, если он несет прямую или косвенную ответственность за результат проекта.

РМО может обеспечивать, среди прочего:

- о административную поддержку (например, правила, методологии и шаблоны);
- о обучение, наставничество и инструктирование менеджеров проектов;
- о поддержку проекта, руководящие указания и обучение управлению проектами и использованию инструментов;
- о корректировку ресурсов персонала проекта; и/или о централизованный обмен информацией между менеджерами проектов, спонсорами проектов, менеджерами и другими заинтересованными сторонами проекта.

- Менеджеры проектов. Менеджеры проектов назначаются исполняющей организацией для достижения целей проекта. Это заметная роль, требующая серьезных усилий, которая подразумевает большую долю ответственности и изменение приоритетов. Она требует гибкости, осмотрительности, сильных лидерских качеств и умения договариваться, а также солидного знания практики управления проектами. Менеджер проекта должен быть способен понимать проект до мелочей, но при этом управлять им, исходя из комплексного видения проекта. Являясь лицом, несущим ответственность за успех проекта, менеджер проекта руководит всеми аспектами проекта, включая, среди прочего:

- о разработку плана управления проектом и всех сопутствующих составляющих планов;
- о обеспечение надлежащего выполнения проекта с точки зрения сроков и бюджета;
- о обнаружение, наблюдение и реагирование на возникающие риски;
- о предоставление своевременной и точной отчетности по системе показателей проекта.

Менеджер проекта является ведущим лицом, отвечающим за обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами проекта, в частности со спонсором проекта, командой проекта и другими ключевыми заинтересованными сторонами проекта. Менеджер проекта находится в центре взаимодействий между заинтересованными сторонами проекта и самим проектом.

- Команда проекта. Команда проекта состоит из менеджера проекта, команды управления проектом и остальных членов команды, которые выполняют работу, но не обязательно участвуют в управлении проектом. Данная команда состоит из представителей различных групп, обладающих знаниями в конкретной предметной области или набором конкретных навыков и выполняющих работу по проекту.

- Функциональные руководители. Функциональные руководители являются ключевыми лицами, играющими руководящую роль в рамках административной или функциональной области предприятия, такой как отдел кадров, финансовый

отдел, бухгалтерия или отдел поставок. Им выделяется собственный постоянный персонал для выполнения текущих работ, и они имеют четкие указания управлять всеми задачами в рамках своей функциональной области ответственности. Функциональный руководитель может предоставлять экспертную помощь в предметной области, или его функцией может являться предоставление услуг для проекта.

- **Управление операциями.** Менеджеры по операциям – это лица, выполняющие управляющую роль в основной области деятельности предприятия, например в области исследований и разработок, проектирования, производства, подготовки к работе, испытаний или технического обслуживания. В отличие от функциональных руководителей, эти менеджеры имеют дело непосредственно с производством и обслуживанием реализуемых продуктов и услуг предприятия.

В зависимости от типа проекта формальный переход происходит при завершении, чтобы передать техническую документацию по проекту и другие документы постоянного хранения в руки представителей соответствующей группы управления операциями. Затем группа управления операциями включит переданный проект в число стандартных операций и обеспечит ему долговременную поддержку.

- **Продавцы/деловые партнеры.** Продавцы, также называемые агентами, поставщиками или подрядчиками, – это сторонние компании, заключившие договор на предоставление компонентов или услуг, необходимых для проекта.

Деловые партнеры также являются сторонними компаниями, но они имеют с предприятием особую связь, иногда приобретенную посредством процедуры сертификации. Деловые партнеры предоставляют специализированную экспертную помощь или играют отведенную им роль, например осуществляют установку, настройку в соответствии с требованиями пользователя, обучение или поддержку.

2.4 Влияние организации на управление проектами

Организационная культура, стиль и структура влияют на то, как выполняются проекты.

Степень полноты управления проектами организации и ее системы управления проектами также могут оказывать влияние на проект. Если в проект вовлечены сторонние организации в рамках совместного предприятия или партнерства, на проект будут оказывать влияние несколько предприятий. В следующих разделах описываются организационные характеристики и структуры внутри предприятия, способные оказывать влияние на проект.

2.4.1 Организационная культура и стили

Культура и стили могут оказывать серьезное влияние на способность проекта достигать поставленных целей. Культура и стили обычно называются «культурными нормами».

«Нормы» включают общие знания о том, как подходить к выполнению работы, какие средства считаются приемлемыми для выполнения работы и кто имеет решающее влияние в содействии выполнению работы.

Большинство организаций разработали уникальную культуру, которая проявляется различными способами, включая, среди прочего:

- общие взгляды, ценности, нормы, убеждения и ожидания;
- правила, методы и процедуры;
- взгляд на взаимоотношения руководства; и
- рабочую этику и часы работы.

Организационная культура представляет собой фактор среды предприятия, как описано в разделе 1.8. Следовательно, менеджер проекта должен понимать различные организационные стили и культуры, которые могут оказывать влияние на проект.

Например, в некоторых случаях лицо, указанное во главе организационной структуры, на практике может являться лишь номинальным главой, не имеющим фактических полномочий. Менеджер проекта должен знать, кто из сотрудников организации принимает решения, и сотрудничать с ними для содействия успеху проекта.

2.4.2 Организационная структура

Организационная структура является фактором среды предприятия, который может оказывать влияние на доступность ресурсов и на выполнение проектов. Организационные структуры варьируются от функциональных до проектных, при этом между ними существует множество матричных структур. Штатные сотрудники сгруппированы по специальностям, таким как производство, маркетинг, технические специальности и бухгалтерский учет, на высшем уровне. Далее специальности могут подразделяться на функциональные подразделения такие как машиностроение и электротехника. Каждый отдел в функционального подразделения будет выполнять свою работу по проекту независимо от других отделов.

Матричные организации, как показано на рис. 2-8 – 2-10, представляют собой сочетание функциональных и проектных характеристик. Слабые матрицы сохраняют многие из характеристик функциональной организации, а роль менеджера проекта больше напоминает роль координатора или диспетчера, нежели роль фактического менеджера проекта. Сильные матрицы обладают многими характеристиками проектной организации и могут иметь менеджеров проектов с полной занятостью, имеющих существенные полномочия, а также

административный персонал проекта, занятый полный рабочий день. Хотя сбалансированная матричная организация и признает необходимость существования менеджера проекта, она не наделяет его всей полнотой власти над проектом и его финансированием.

На противоположном от функциональной организации конце спектра находится проектная организация, показанная на рис. 2-11. В проектной организации члены команды часто располагаются в одном месте, большинство ресурсов организации вовлечено в работы по проекту, а менеджеры проектов имеют большую долю независимости и полномочий. Проектные организации часто имеют в своем составе организационные единицы, называемые отделами, однако данные группы либо отчитываются непосредственно перед менеджером проекта, либо предоставляют услуги поддержки для различных проектов. Многие организации используют все эти структуры на различных уровнях, как показано на рис. 2-12 (комбинированная организация). Например, даже фундаментально функциональная организация может создать специальную команду проекта для выполнения критически важного проекта. Такая команда может обладать многими характеристиками команды проекта проектной организации. Команда может включать персонал с полной занятостью из различных функциональных отделов, может разрабатывать собственный набор операционных процедур и может работать за пределами стандартной формализованной структуры предоставления отчетности.

2.4.3 Активы процессов организации

Активы процессов организации включают все без исключения активы, относящиеся к процессам, во всех организациях, участвующих в проекте, которые могут быть использованы для оказания влияния на успех проекта. Эти активы процесса включают формальные и неформальные планы, правила, процедуры и приказы. Кроме того, активы процесса включают базы знаний организации, такие как накопленные знания и историческая информация. Активы процессов организации могут включать выполненные сроки, данные о рисках и данные о заработанной стоимости. Обновление и дополнение активов процессов организации по мере необходимости на протяжении проекта, как правило, является обязанностью членов команды проекта. Активы процессов организации могут быть разбиты на две категории:

.1 Процессы и процедуры

Процессы и процедуры организации для проведения работ включают, среди прочего:

- организационные стандартные процессы, такие как стандарты, правила (например, политика безопасности и охраны здоровья, правила этики и политика управления проектом), стандартные жизненные циклы продуктов и проектов, а

также правила и процедуры контроля качества (например, проверки технологических процессов, целевые объекты усовершенствования, контрольные списки и описания типовых процессов для использования в организации);

- типовые приказы, рабочие инструкции, критерии оценки предложений и критерии измерения исполнения;

- шаблоны (например, риск, иерархическая структура работ, сетевая диаграмма проекта и шаблоны договоров);

- приказы и критерии для подгонки набора стандартных процессов организации с целью удовлетворения конкретных потребностей проекта;

- требования организации к обмену информацией (например, имеющаяся конкретная технология связи, допустимые среды передачи данных, политика сохранения записей и требования по безопасности);

- приказы или требования к завершению проекта (например, окончательные проверки проекта, оценки проекта, подтверждения продуктов и критерии приемки);

- процедуры финансового контроля (например, отчетность по времени, необходимый анализ расходов и трат, коды бухгалтерского учета и стандартные положения договоров);

- процедуры управления открытыми вопросами и дефектами, определяющие средства контроля над открытыми вопросами и дефектами, выявление и разрешение открытых вопросов и дефектов, а также отслеживание мероприятий;

- процедуры управления изменениями, включающие действия, согласно которым будут модифицироваться официальные стандарты компании, политики, планы и процедуры или любые проектные документы, а также порядок одобрения и утверждения любых изменений;

- процедуры управления рисками, включая категории рисков, определение вероятности и последствия, а также матрицу вероятности и последствий; и
- процедуры расстановки приоритетов, утверждения и выдачи разрешений на выполнение работ.

.2 Корпоративная база знаний Корпоративная база знаний организации для хранения и извлечения информации включает, среди прочего:

- базы данных измерений процессов, используемые для сбора и обеспечения доступа к данным измерений по процессам и продуктам;

- файлы проекта (например, содержание, стоимость, сроки, а также базовые планы обеспечения качества, базовые планы исполнения, календари проектов, сетевые диаграммы проектов, реестры рисков, запланированные мероприятия по реагированию и определенные последствия рисков);

- историческая информация и базы накопленных знаний (например, записи и документы проекта, вся информация и документация по завершению проекта,

информация о результатах решений по отбору предыдущих проектов наряду с информацией о выполнении предыдущих проектов, а также информация о трудоемкости управления рисками);

- базы данных по управлению открытыми вопросами и дефектами, содержащие сведения о статусе открытых вопросов и дефектов, информацию об управлении, данные о разрешении открытых вопросов и дефектов, а также результаты проведенных мероприятий;

- базы знаний по управлению конфигурацией, содержащие версии и базовые планы по всем официальным стандартам компании, политикам, процедурам и любым проектным документам; и

- финансовые базы данных, содержащие такую информацию, как данные о человеко-часах, понесенных затратах, бюджете и любом перерасходе средств по проекту.

Раздел II

Стандарт по управлению проектами

Глава 3. Процессы управления проектом

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Это приложение знаний требует эффективного управления соответствующими процессами. **Процесс** – это набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для получения заранее определенного продукта, результата или услуги. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также конечными выходами. Как обсуждалось в главах 1 и 2, менеджер проектов должен учитывать активы процессов организации и факторы среды предприятия. Они должны учитываться в отношении каждого процесса, даже если это явно не указано в списке входов в спецификации процесса. Активы процессов организации дают рекомендации и критерии того, каким образом приспособить процессы организации к конкретным потребностям проекта. Факторы среды предприятия могут ограничивать возможности управления проектом.

Для того чтобы проект оказался успешным, его команда должна:

- выбрать те процессы, которые необходимы для достижения целей проекта;
- использовать определенный подход, который может быть принят для удовлетворения требований проекта;
- исполнить требования, чтобы удовлетворить потребности и ожидания заинтересованных сторон проекта; и

- находить баланс между противоречивыми требованиями к содержанию, времени, стоимости, качеству, ресурсам и рискам, чтобы произвести заданный продукт, услугу или результат.

Процессы проекта осуществляются командой проекта, и их можно разделить на две основные категории:

- *Процессы управления проектом*, обеспечивающие результативное выполнение проекта в течение всего времени его существования. Эти процессы охватывают инструменты и методы, связанные с применением навыков и знаний, описанных в областях знаний (главы 4-12).

- *Процессы, ориентированные на продукт*, определяют и создают продукт проекта. Процессы, ориентированные на продукт, обычно определяются жизненным циклом продукта (как описано в разделе 2.1.2) и могут различаться в зависимости от предметной области. Содержание проекта не может быть определено без общего понимания того, как создать заданный продукт.

Например, при определении общей сложности здания, которое необходимо построить, следует учитывать разнообразные строительные технологии и инструменты. Данный стандарт описывает только процессы управления проектами. Хотя процессы, ориентированные на продукт, не входят в содержание данного стандарта, менеджер проектов не должен их игнорировать. Процессы управления проектами и процессы, ориентированные на продукт, пересекаются и взаимодействуют в течение жизненного цикла проекта. Процессы управления проектами применяются по всему миру и во всех группах отраслей. Хорошая практика означает, что в целом существует согласие относительно того, что правильное применение процессов управления проектами доказало возможность повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов.

Это не означает, что описанные знания, навыки и процессы всегда должны единообразно применяться во всех проектах. В любом проекте его менеджер в сотрудничестве с командой всегда ответственен за определение того, какие процессы являются подходящими, и того, насколько строго должен выполняться каждый процесс. Менеджеры проектов и их команды должны тщательно исследовать каждый процесс и присущие ему входы и выходы. Им следует использовать данную главу в качестве руководства для рассмотрения этих процессов при управлении проектом.

Такие действия называются «адаптацией». Управление проектами – интегративное начинание, требующее, чтобы каждый процесс, относящийся к проекту и продукту, был надлежащим образом взаимосвязан с другими процессами для облегчения координации. Действия, предпринимаемые во время одного процесса, обычно влияют на этот процесс и прочие связанные с ним процессы. Например, изменение содержания обычно влияет на стоимость

проекта, но может и повлиять на план коммуникаций или качество продукта. Эти взаимодействия в рамках процесса часто требуют поиска компромиссов между требованиями и целями проекта; кроме того, определенные компромиссы относительно исполнения будут различаться от проекта к проекту и от организации к организации. Успешное управление проектами должно включать в себя активное управление этими взаимодействиями, чтобы удовлетворить требования спонсора, заказчика и прочих заинтересованных сторон проекта. При некоторых условиях процесс или набор процессов необходимо повторить несколько раз, чтобы достичь требуемого результата.

Проекты существуют в рамках организации и не могут функционировать в качестве закрытой системы. Они требуют наличия входных данных из организации и извне, а в ответ они предоставляют организации новые возможности. Процессы проекта могут создавать информацию, которая улучшит управление будущими проектами.

Данный стандарт описывает суть процессов управления проектами в терминах интеграции процессов, их взаимодействия и целей, которым они служат. Процессы управления проектами разделяются на пять категорий, известных как группы процессов управления проектами (или группы процессов):

- **Группа процессов инициации.** Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

- **Группа процессов планирования.** Процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта.

- **Группа процессов исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом, для удовлетворения спецификаций проекта.

- **Группа процессов мониторинга и управления.** Процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.

- **Группа процессов завершения.** Процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы. Остальная часть данной главы предоставляет информацию об управлении единичным проектом, организованном как совокупность взаимосвязанных процессов, детализирует эти процессы и включает в себя следующие основные разделы:

3.1 Общие взаимодействия процессов управления проектами

3.2 Группы процессов управления проектами

3.3 Группа процессов инициации

3.4 Группа процессов планирования

3.5 Группа процессов исполнения

3.6 Группа процессов мониторинга и управления

3.7 Группа процессов завершения

3.1 Общие взаимодействия процессов управления проектами

Процессы управления проектами представлены в качестве дискретных элементов с четко определенными взаимодействиями. Однако на практике они накладываются друг на друга и взаимодействуют такими способами, которые не полностью раскрыты в данном руководстве. Наиболее опытные лица, занимающиеся управлением проектами, признают, то существует много разных способов управления проектами. Требуемые группы процессов и составляющие их процессы являются ориентирами для применения подходящих знаний и навыков управления проектами при реализации проекта.

Применение процессов управления проектами итеративно, и многие процессы повторяются несколько раз в течение проекта. Интегративный характер управления проектами требует, чтобы группа процессов мониторинга и управления взаимодействовала с другими группами процессов, как показано на рис. 3-1. Кроме того, в связи с тем, что управление проектом – действие, ограниченное по времени, группа процессов инициации начинает проект, а группа процессов завершения завершает его. Группы процессов управления проектами связаны посредством выходов, которые они производят. Группы процессов редко бывают как дискретными, так и единовременными событиями; они являются пересекающимися действиями, происходящими на протяжении всего проекта. Выход одного процесса, как правило, становится входом для другого процесса или является результатом проекта. Группа процессов планирования предоставляет группе процессов исполнения план управления проектом и проектные документы, по мере развития проекта она обычно закрепляет изменения в плане управления проектом и документах проекта. Рис. 3-2 демонстрирует, каким образом взаимодействуют группы процессов, и показывает уровень пересечения в различные моменты. Если проект разделен на фазы, группы процессов взаимодействуют в рамках каждой фазы. Примером этого может служить завершение фазы технической разработки, требующее приемки заказчиком конструкторской документации. После разработки конструкторская документация предоставляет описание продукта группам процессов планирования и исполнения в одной или нескольких следующих фазах. Когда проект разделен на фазы, группы процессов способствуют тому, чтобы проект был эффективно доведен до завершения управляемым образом. В проектах, состоящих из нескольких фаз,

процессы повторяются в течение каждой фазы, пока не будут достигнуты условия завершения фазы. Дополнительная информация о жизненных циклах и фазах проектов содержится в главе 2.

3.2 Группы процессов управления проектами

Следующие разделы определяют и описывают пять групп процессов управления проектами, являющихся обязательными для каждого проекта. Эти пять групп процессов достаточно четко взаимосвязаны и обычно осуществляются в одинаковой последовательности в каждом проекте. Они не зависят от прикладной области или конкретной отрасли. Отдельные группы процессов и составляющие их процессы часто повторяются вплоть до окончания проекта. Отдельные процессы могут взаимодействовать в рамках группы процессов или с процессами других групп. Суть данных взаимодействий различается от проекта к проекту и может осуществляться или не осуществляться в определенном порядке.

Блок-схема процессов, рис. 3-3, кратко описывает основные зависимости и взаимодействия групп процессов и заинтересованных сторон проекта. Каждая группа процессов включает составляющие ее процессы управления проектами, которые связаны соответствующими входами и выходами, когда результат или выход одного процесса становится входом для другого. Группы процессов не являются фазами проекта. Когда большие или сложные проекты разделены на отдельные фазы или подпроекты, такие как анализ осуществимости, разработка концепции, техническая разработка, изготовление опытных образцов, создание, тестирование и т.д., все группы процессов обычно повторяются для каждой фазы или подпроекта.

3.3 Группа процессов инициации

Группа процессов инициации состоит из процессов, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы. В рамках процессов инициации определяются изначальные цели и содержание, и фиксируются изначальные финансовые ресурсы. Определяются внутренние и внешние заинтересованные стороны проекта, которые будут взаимодействовать и влиять на общий результат проекта. Выбирается менеджер проекта, если он еще не назначен. Данная информация закрепляется в Уставе проекта и в Реестре заинтересованных сторон проекта. После утверждения Устава проекта считается, что проект официально авторизован. Хотя команда управления проектом может оказывать помощь в написании Устава проекта, утверждение и финансирование происходит за рамками проекта (рис. 3-4). По отношению к группе процессов инициации многие большие или сложные проекты могут быть разделены на отдельные фазы. В подобных проектах процессы инициации выполняются в последующих фазах для проверки решений, принятых во время изначальных

процессов разработки Устава проекта и определения заинтересованных сторон проекта. Проведение процессов инициации в начале каждой фазы помогает поддерживать ориентацию проекта на бизнес-потребности, ради удовлетворения которых он был предпринят.

Подтверждаются критерии успеха, а также пересматриваются влияние и цели заинтересованных сторон проекта. Затем принимается решение, должен ли проект быть продолжен, отложен или остановлен. Вовлечение заказчиков и прочих заинтересованных сторон проекта в процессы инициации повышает вероятность разделяемой ответственности, приемки результатов, а также удовлетворения заказчиков и других заинтересованных сторон проекта.

Процессы инициации могут выполняться организационными процессами, а также процессами управления программами или портфелями, являющимися внешними по отношению к границам управления проектом. Например, до начала проекта может быть документально определена необходимость в требованиях высокого уровня в рамках более масштабной организационной инициативы. Выполнимость и целесообразность нового начинания может быть установлена в процессе оценки альтернатив. Разрабатываются четкие описания целей проекта, включая причины, объясняющие, почему конкретный проект является лучшей альтернативой для удовлетворения требований. Документация по поводу данного решения также может содержать первоначальное описание содержания проекта, информацию об ожидаемых результатах, длительности проекта и прогноз по ресурсам для проведения организацией инвестиционного анализа. В рамках процессов инициации менеджер проекта получает полномочия применять ресурсы организации для последующих работ проекта.

3.3.1 Разработка Устава проекта

Разработка Устава проекта – процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу, и документирования первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта. В проектах, состоящих из нескольких фаз, данный процесс используется для проверки или уточнения решений, принятых во время предыдущей итерации разработки Устава проекта.

3.3.2 Определение заинтересованных сторон проекта

Определение заинтересованных сторон проекта – процесс выявления всех людей и организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.

3.4 Группа процессов планирования

Группа процессов планирования состоит из процессов, осуществляемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и

разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. Процессы планирования разрабатывают план управления проектом и документацию проекта, которые будут использованы для выполнения проекта. Комплексный характер управления проектами порождает цепочки обратной связи для дополнительного анализа. По мере поступления и осмысления большего объема информации или характеристик проекта может потребоваться дополнительное планирование. Значительные изменения, происходящие на протяжении жизненного цикла проекта, приводят к необходимости вновь вернуться к одному или нескольким процессам планирования, а, возможно, и к процессам инициации. Эта последовательная детализация плана управления проектом часто называется «планированием набегающей волной» («rolling wave planning»), что указывает на то, что планирование и документирование – повторяющиеся и постоянно идущие процессы.

План управления проектом и документы проекта, разрабатываемые как выходы группы процессов планирования, описывают все аспекты содержания, сроков, стоимости, качества, коммуникаций, рисков и закупок. Обновления, возникающие вследствие одобренных изменений во время проекта, могут значительно влиять на части плана управления проектом и документы проекта. Изменения этих документов уточняют расписание, стоимость и ресурсные требования, необходимые для исполнения содержания проекта. Команда проекта должна способствовать вовлечению всех необходимых заинтересованных сторон в планирование проекта и разработку плана управления проектом и документов проекта. Так как процесс получения обратной связи и уточнения не может длиться неопределенно долго, установленные организацией процедуры диктуют, когда должны закончиться первоначальные работы по планированию. На данные процедуры влияет характер проекта, установленные границы проекта, соответствующие действия по мониторингу и управлению, а также внешняя среда, в которой реализуется проект.

Прочие взаимодействия между процессами в рамках группы процессов планирования зависят от характера проекта. Например, в некоторых проектах практически невозможно идентифицировать риски, пока не проведены значительные работы по планированию. В этот момент команда может установить, что цели по стоимости и расписанию излишне жесткие и влекут за собой гораздо большие риски, чем можно было предположить ранее. Результаты итераций документируются в виде корректив плана управления проектом или других документов проекта. Группа процессов планирования (рис. 3-8) включает в себя процессы управления проектами, определенные на рисунках с 3-9 по 3-28 (см. разделы 3.4.1 – 3.4.20).

3.4.1 Разработка плана управления проектом

Разработка плана управления проектом – это процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов. План управления проектом становится основным источником информации о том, как проект будет планироваться и исполняться, как будет производиться его мониторинг и управление, а также как он будет завершен.

3.4.2 Сбор требований

Сбор требований – процесс определения и документирования потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта.

3.4.3. Определение целей и содержания

Определение целей и содержания – процесс разработки детального описания проекта и продукта.

3.4.4. Создание ИСР (иерархической структуры работ)

Создание иерархической структуры работ – процесс разделения результатов проекта и работ по проекту на меньшие элементы, которыми легче управлять.

3.4.5 Определение операций

Определение операций – процесс определения тех операций, которые необходимо выполнить для производства результатов проекта.

3.4.6 Определение последовательности операций

Определение последовательности операций – процесс определения и документирования связей между операциями проекта.

3.4.7 Оценка ресурсов операции

Оценка ресурсов операции – процесс оценки типов и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования или закупок, требуемых для выполнения каждой операции.

3.4.8 Оценка длительности операций

Оценка длительности операций – процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для завершения отдельных операций при предполагаемых ресурсах.

3.4.9. Разработка расписания

Разработка расписания – процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта.

3.4.10 Оценка затрат

Оценка затрат – процесс приблизительного подсчета денежных ресурсов, необходимых для завершения операций проекта.

3.4.11 Определение бюджета

Определение бюджета – процесс консолидации оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ для создания утвержденного базового плана по стоимости.

3.4.12 Планирование качества

Планирование качества – процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта и продукта, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие требованиям и/или стандартам качества.

3.4.13 Разработка плана трудовых ресурсов

Разработка плана трудовых ресурсов – процесс определения и документирования проектных ролей, ответственностей, требуемых навыков и отношений отчетности, а также создания плана управления обеспечением персоналом.

3.4.14 Планирование коммуникаций

Планирование коммуникаций – процесс выявления потребностей заинтересованных сторон проекта в информации и определения подхода к коммуникациям.

3.4.15 Планирование управления рисками

Планирование управления рисками – процесс определения того, каким образом будет осуществляться управление рисками проекта.

3.4.16 Идентификация рисков

Идентификация рисков – процесс определения того, какие риски могут повлиять на проект, и документирования их характеристик.

3.4.17 Выполнение качественного анализа рисков

Выполнение качественного анализа рисков – процесс расстановки приоритетов рисков для их дальнейшего анализа или действий, путем оценки и сопоставления их последствий и вероятностей возникновения.

3.4.18 Выполнение количественного анализа рисков

Выполнение количественного анализа рисков – процесс проведения численного анализа влияния выявленных рисков на цели проекта в целом.

3.4.19 Планирование реагирования на риски

Планирование реагирования на риски – процесс разработки вариантов и действий для расширения возможностей и снижения угроз для целей проекта.

3.4.20 Планирование закупок

Планирование закупок – процесс документирования решений в отношении закупок для проекта, определения подхода и идентификации потенциальных продавцов.

3.5 Группа процессов исполнения

Группа процессов исполнения состоит из процессов, применяемых для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для осуществления целей проекта. Эта группа процессов включает в себя координацию людей и ресурсов, а также интеграцию и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом (рис. 3-29).

Во время исполнения проекта может потребоваться внесение изменений в план и принятие нового базового плана. Это могут быть изменения в длительности операции, изменения в производительности и доступности ресурсов и непредвиденные риски. Такие изменения могут повлиять на план управления проектом или проектные документы, а также могут потребовать детального анализа и разработки соответствующего управленческого реагирования. Результаты анализа могут привести к запросам на изменения, которые, в случае их утверждения, могут вызвать изменение плана управления проектом или прочих документов проекта и, возможно, потребуют создания новых базовых планов. На осуществление процессов группы процессов исполнения затрачивается большая часть бюджета проекта. Группа процессов исполнения включает в себя следующие процессы (рис. с 3-30 по 3-37).

3.5.1. Руководство и управление исполнением проекта

Руководство и управление исполнением проекта – процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.

3.5.2 Подтверждение качества

Подтверждение качества – процесс проверки требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для подтверждения использования соответствующих стандартов качества и рабочих инструкций.

3.5.3 Набор команды проекта

Набор команды проекта – процесс подтверждения наличия трудовых ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения заданий проекта.

3.5.4 Развитие команды проекта

Развитие команды проекта – процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта.

3.5.5 Управление командой проекта

Управление командой проекта – процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

3.5.6 Распределение информации

Распределение информации – процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

3.5.7 Управление ожиданиями заинтересованных сторон

Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта – процесс общения и работы с заинтересованными сторонами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.

3.5.8 Осуществление закупок

Осуществление закупок – процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта.

3.6 Группа процессов мониторинга и управления

Группа процессов мониторинга и управления состоит из процессов, требуемых для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности выполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений. Основное назначение данной группы процессов состоит в том, что исполнение проекта контролируется и измеряется регулярно и тщательно, с тем чтобы выявить отклонения от плана управления проектом. Группа процессов мониторинга и управления также включает:

- управление изменениями и разработку рекомендаций по применению превентивных воздействий в отношении возможных проблем;
- мониторинг соответствия текущих работ проекта плану управления проектом и базовому плану исполнения проекта;
- оказание влияния на факторы, которые могут "обойти" процессы общего управления изменениями, с тем чтобы в исполнение приводились только одобренные изменения. Такой непрерывный мониторинг дает команде проекта возможность глубже понять общее состояние проекта и определить, на какие области стоит обратить дополнительное внимание. Группа процессов мониторинга и управления не только осуществляет мониторинг и управление работами, выполняемыми в рамках группы процессов, но также осуществляет мониторинг и управление работами всего проекта. В проектах, состоящих из нескольких фаз, группа процессов мониторинга и управления координирует фазы проекта, чтобы осуществлять корректирующие и превентивные воздействия для обеспечения соответствия проекта плану управления проектом. Подобный анализ может привести к внесению рекомендованных и одобренных изменений в план управления проектом. Например, просрочка даты завершения операции может потребовать произвести корректировку текущего плана обеспечения персоналом, предусмотреть сверхурочные работы или искать компромиссы между ограничениями бюджета и расписания.

Группа процессов мониторинга и управления (рис. 3-38) включает следующие процессы управления проектами (рис. с 3-39 по 3-48):

3.6.1 Мониторинг и управление работами проекта

Мониторинг и управление работами проекта – процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом. Мониторинг включает создание отчетов о статусе проекта, его измерение и прогнозирование. Отчеты об исполнении предоставляют информацию о состоянии исполнения в отношении содержания, расписания, стоимости, ресурсов, качества и рисков, которая может быть использована в качестве входов для других процессов.

3.6.2 Осуществление общего управления изменениями

Осуществление общего управления изменениями – процесс анализа всех запросов на изменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом.

3.6.3 Подтверждение содержания

Подтверждение содержания – процесс формализованной приемки достигнутых результатов проекта.

3.6.4 Управление содержанием

Управление содержанием – процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесения изменений в базовый план по содержанию.

3.6.5 Управление расписанием

Управление расписанием – процесс мониторинга статуса проекта для внесения информации об исполнении и управления изменениями базового расписания.

3.6.6 Управление стоимостью

Управление стоимостью – процесс мониторинга статуса проекта для корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

3.6.7 Осуществление контроля качества

Осуществление контроля качества – процесс мониторинга и документирования результатов действий, направленных на обеспечение качества, для оценки исполнения и создания рекомендаций относительно необходимых изменений.

3.6.8 Подготовка отчетов об исполнении

Подготовка отчетов об исполнении – процесс сбора и распределения информации об

исполнении, включая отчеты о статусе, измерения исполнения и прогнозы.

3.6.9 Мониторинг и управление рисками

Мониторинг и управление рисками – процесс применения планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга

остаточных рисков, выявления новых рисков и оценки процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

3.6.10 Управление закупочной деятельностью

Управление закупочной деятельностью – процесс управления отношениями с поставщиками, контроля исполнения контрактов, и, при необходимости, внесения изменений и корректив.

3.7 Группа процессов завершения

Группа процессов завершения состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом для формального завершения проекта, фазы или контрактных обязательств. Данная группа процессов подтверждает, что процессы, определенные в рамках всех групп процессов, выполнены необходимым образом для завершения проекта или фазы проекта, и формально устанавливает, что проект или фаза проекта завершена. При завершении проекта или фазы может происходить следующее:

- получение приемки заказчиком или спонсором;
- проведение анализа после окончания проекта или фазы;
- документирование последствий адаптации любого процесса;
- документирование накопленных знаний;
- внесение необходимых изменений в активы процессов организации;
- архивация всех значимых документов проекта в Информационной системе управления проектами (Project Management Information System, PMIS) для использования в качестве исторических данных;
- завершение закупок.

Группа процессов завершения (рис. 3-49) включает следующие процессы управления проектами (рис. 3-50 и 3-51):

3.7.1 Завершение проекта или фазы

Завершение проекта или фазы – процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом с целью формального завершения проекта или фазы.

3.7.2 Закрытие закупок

Закрытие закупок – процесс завершения всех закупок по каждому проекту.

Раздел III

Области знаний по управлению проектами

Раздел III Введение

Глава 4 Управление интеграцией проекта

Глава 5 Управление содержанием проекта

Глава 6 Управление сроками проекта

Глава 7 Управление стоимостью проекта

Глава 8 Управление качеством проекта

Глава 9 Управление человеческими ресурсами проекта

Глава 10 Управление коммуникациями проекта

Глава 11 Управление рисками проекта

Глава 12 Управление закупками проекта

Ссылки

Раздел III Введение __Диаграммы потоков данных

Диаграмма потоков данных приводится в каждой главе, посвященной отдельной области знаний (главы с 4 по 12). Диаграмма потоков данных представляет собой общую схему входов и выходов, связанных с одним или несколькими процессами, относящимися к определенной области знаний. Хотя процессы представлены здесь в виде дискретных элементов с четко определенными интерфейсами, на практике они являются итеративными, могут накладываться друг на друга и взаимодействовать между собой; такие наложения и взаимодействия здесь не описаны.

Глава 4. Управление интеграцией проекта

Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектами. В контексте управления проектами интеграция включает в себя такие характеристики как объединение, консолидация, сочленение и интегративные действия, являющиеся ключевыми для завершения проекта, успешного управления ожиданиями заинтересованных сторон проекта и выполнения требований. Управление интеграцией проекта охватывает принятие решений относительно распределения ресурсов, поиск компромиссов между конфликтующими целями и альтернативами, а также управление взаимозависимостями между областями знаний по управлению проектами. Процессы управления проектами обычно представляются в виде дискретных элементов с определенными границами, хотя на практике они пересекаются и взаимодействуют такими способами, которые не могут быть детально описаны в *Руководстве PMBOK®*. На рис. 4-1 представлена общая схема следующих процессов управления интеграцией проекта:

4.1 Разработка Устава проекта – процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу и документирует первоначальные требования, удовлетворяющие потребности и ожидания заинтересованных сторон проекта.

4.2 Разработка плана управления проектом – процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов.

4.3 Руководство и управление исполнением проекта – процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.

4.4 Мониторинг и управление работами проекта – процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей проекта, определенных в плане управления проектом.

4.5 Осуществление общего управления изменениями – процесс проверки всех запросов на изменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом.

4.6 Завершение проекта или фазы – процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом с целью формального завершения проекта или фазы.

Необходимость управления интеграцией проекта очевидна в случаях, когда отдельные процессы взаимодействуют. Например, оценка затрат, необходимая для плана реагирования на риски, влечет интеграцию процессов из областей знаний по стоимости, срокам и рискам. При выявлении дополнительных рисков, связанных с различными альтернативами обеспечения проекта персоналом, могут быть повторены один или несколько данных процессов. Также бывает необходимо интегрировать результаты проекта либо с текущими операциями как исполняющей организации, так и организации заказчика, либо с долгосрочным стратегическим планированием, которое принимает в расчет будущие проблемы и возможности. Управление интеграцией проекта также включает в себя действия, необходимые для управления документами проекта в целях обеспечения соответствия плану управления проектом и продуктами проекта.

Наиболее опытные специалисты в области управления проектами знают, что не существует универсального способа управления проектами. Они применяют знания и навыки в области управления проектами, а также необходимые процессы в различной последовательности и с различной степенью строгости, чтобы достичь требуемого выполнения проекта. Однако представление о том, что определенные процессы не являются обязательными, не означает, что на них не следует обращать внимания.

Менеджер проекта и команда проекта должны рассматривать все процессы, чтобы определить уровень применения каждого отдельно взятого процесса для каждого проекта. Если проект состоит более чем из одной фазы, процессы в рамках каждой фазы должны исполняться с одинаковой степенью строгости.

Интегративную природу проектов и управления ими можно понять, если рассмотреть другие типы действий, выполняемых во время реализации проекта.

Вот несколько примеров действий, осуществляемых командой управления проектом:

- Анализ и осмысление содержания. Это включает в себя требования к проекту и продукту, критерии, предположения, ограничения и прочие влияния, воздействующие на проект, а также то, каким образом управлять ими или рассматривать их в рамках проекта.
- Осмысление того, как обработать имеющуюся информацию и преобразовать ее в план управления проектом с помощью структурированного подхода, как описано в *Руководстве PMBOK®*.

- Выполнение операций для производства результатов проекта.

- Измерение и мониторинг всех аспектов исполнения проекта, а также выполнение необходимых действий для достижения целей проекта.

Связи между процессами в группах процессов управления проектом часто повторяются. В начале проекта группа процессов планирования предоставляет группе процессов исполнения документированный план управления проектом, а затем вносит обновления в план управления проектом, если в ходе проекта происходят изменения.

4.1 Разработка Устава проекта

Разработка Устава проекта – это процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу, и документирования первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон проекта. Он устанавливает партнерство между исполняющей организацией и организацией, подавшей заявку (или заказчиком, в случае внешних проектов). Утвержденный Устав проекта формально инициирует проект. Менеджер проекта определяется или назначается сразу, как только это становится возможным, предпочтительно во время разработки Устава проекта и обязательно до начала планирования. Рекомендуются, чтобы менеджер проекта участвовал в разработке Устава проекта, так как данный документ наделяет менеджера проекта полномочиями использовать ресурсы для выполнения проекта.

Санционирование проектов производится внешним по отношению к проекту лицом или лицами, такими как спонсор, офис управления проектами (Project Management Office, PMO) или комитет по управлению портфелями. Уровень инициатора или спонсора проекта должен быть достаточным для финансирования проекта. Они либо сами разрабатывают Устав проекта, либо делегируют эту обязанность менеджеру проекта. Подпись инициатора на Уставе санкционирует проект. Санционирование проектов обуславливается внутренними бизнес- потребностями или влиянием извне. Обычно это приводит к подготовке анализа потребностей, экономического обоснования или описания ситуации, которую будет решать проект. Написание Устава проекта связывает проект со стратегией и текущей деятельностью организации.

На рис. 4-2 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-3 представлена блок-схема данных.

4.1.1 Разработка Устава проекта: входы

.1 Описание работ по проекту

Описание работ (Statement of work, SOW) – это словесное описание продуктов или услуг, которые должен произвести проект. Для внутренних проектов инициатор или спонсор проекта предоставляет описание работ на основании бизнес-потребностей, требований к продукту или услуге. Для внешних проектов описание работ может быть получено от заказчика как часть документации по предложениям, например запроса предложения, запроса информации, запроса заявок, или как часть контракта. Перечень работ отражает:

- **Бизнес-потребность.** Бизнес-потребность организации может быть основана на рыночном спросе, технологическом прогрессе, правовых требованиях или постановлениях правительства.

- **Описание содержания продукта.** Документирует характеристики продукта, для создания которого предпринимается проект. Описание должно также отражать взаимосвязь между создаваемыми продуктами или услугами и бизнес-потребностью, которую должен удовлетворить проект.

- **Стратегический план.** Все проекты должны поддерживать стратегические цели организации. Стратегический план исполняющей организации должен рассматриваться как один из факторов при принятии решений о выборе проекта и расстановке приоритетов.

.2 Экономическое обоснование

Экономическое обоснование или подобный документ предоставляет необходимую с точки зрения бизнеса информацию, позволяющую определить, стоит ли проект требуемых инвестиций. Обычно в экономическом обосновании содержатся бизнес-потребности и сравнительный анализ затрат и результатов для оправдания проекта.

Экономическое обоснование может написать организация, подающая заявку, или заказчик, в случае внешних проектов. Экономическое обоснование создается как результат действия одного или нескольких из следующих факторов:

- требования рынка (например, автомобилестроительная компания санкционирует проект по изготовлению более экономичных автомобилей в ответ на нехватку бензина);

- потребность организации (например, тренинговая компания санкционирует проект по созданию нового курса обучения в целях увеличения прибыли);

- требования заказчика (например, электрическая компания санкционирует проект по строительству новой подстанции для электроснабжения нового промышленного района);

- технологический прогресс (например, производитель компьютерной техники санкционирует новый проект по разработке более быстродействующего, экономичного и компактного ноутбука с использованием последних достижений в технологии изготовления компьютерной памяти и электронных компонентов);
- правовые требования (например, производитель красок санкционирует проект для разработки рекомендаций по обращению с токсичными материалами);
- экологические воздействия (например, компания предпринимает проект для уменьшения своего воздействия на окружающую среду); или
- социальные потребности (например, неправительственная организация в развивающейся стране санкционирует проект по созданию систем подачи питьевой воды, уборных и санитарному просвещению слоев населения, страдающих от высокого уровня заболеваемости холерой).

В случае если проект состоит из нескольких фаз, экономическое обоснование может периодически пересматриваться для обеспечения того, чтобы проект находился на правильном пути к достижению выгод для бизнеса. На ранних стадиях жизненного цикла проекта периодический пересмотр экономического обоснования спонсирующей организацией также помогает удостовериться, что проект все еще необходим.

.3 Контракт

Контракт является входом, если проект выполняется для внешнего заказчика.

.4 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс разработки Устава проекта, включают в себя среди прочего:

- государственные и промышленные стандарты;
- инфраструктуру организации;
- ситуацию на рынке.

.5 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс разработки Устава проекта, включают в себя среди прочего:

- стандартные процессы организации, правила и описания типовых процессов для использования в организации;
- шаблоны (например, шаблон Устава проекта);
- историческую информацию и базу усвоенных уроков.

4.1.2 Разработка Устава проекта: инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

Экспертные оценки часто используются для оценивания входов, применяемых для разработки Устава проекта. Подобные оценки и экспертизы в данном процессе применяются в отношении любых технических и управленческих деталей. Такие экспертизы проводятся любым лицом или

группой лиц, обладающих специальными знаниями или подготовкой, и доступны из множества источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- отраслевые объединения;
- эксперты по отдельным вопросам;
- офис управления проектами (Project management office, PMO).

4.1.3 Разработка Устава проекта: выходы

.1 Устав проекта

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать, например:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- требования высокого уровня;
- описание проекта высокого уровня;
- риски высокого уровня;
- сводное расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- назначенный менеджер проекта, уровень ответственности и полномочий;
- имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта.

4.2 Разработка плана управления проектом

Разработка плана управления проектом – это процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов. План управления проектом определяет, как будет исполняться проект, как будет проводиться его мониторинг, контроль и закрытие. Содержание плана

управления проектом различается в зависимости от прикладной области и сложности проекта. План управления проектом разрабатывается в рамках серии интегрированных процессов до завершения проекта. Результатом данного процесса является план управления проектом, который постепенно разрабатывается путем внесения обновлений, контролируется и утверждается в процессе Осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5).

На рис. 4-4 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-5 представлена блок-схема данных.

4.2.1 Разработка плана управления проектом: входы

.1 Устав проекта

Описан в разделе 4.1.3.1.

.2 Выходы процессов планирования

Выходы многих процессов планирования, описанных в главах с 5 по 12, интегрируются для создания плана управления проектом. Любые базовые и вспомогательные планы управления, являющиеся выходами других процессов планирования, являются входами для данного процесса. Кроме того, обновления данных документов могут привести к корректировке плана управления проектом.

.3 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс разработки плана управления проектом, включают в себя среди прочего:

- государственные и промышленные стандарты;
- информационные системы управления проектами (например, автоматизированные средства, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации или веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн);
- организационную структуру и культуру;
- инфраструктуру (например, существующие сооружения и капитальное оборудование);
- управление персоналом (например, директивы по найму и увольнению, оценки эффективности работы сотрудников и документы об обучении).

.4 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс разработки плана управления проектом, включают в себя среди прочего:

- типовые руководящие указания, рабочие инструкции, критерии оценки предложений и критерии измерения исполнения;
- шаблон плана управления проектом – элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают среди прочего:
 - о руководящие указания и критерии для адаптации набора стандартных процессов организации с целью удовлетворения конкретных потребностей проекта;
 - о руководящие указания или требования к закрытию проекта, например критерии подтверждения и приемки продуктов;
 - процедуры управления изменениями, включающие действия, согласно которым будут модифицироваться официальные стандарты компании, политики,

планы и процедуры или любые документы проекта, а также порядок одобрения и подтверждения любых изменений;

- архивы по прошлым проектам (например, базовые планы по содержанию, стоимости, расписанию и измерению исполнения, календари проектов, сетевые диаграммы проекта, реестры рисков, запланированные ответные действия и определенные последствия рисков);
- историческую информацию и базу усвоенных уроков;
- базу знаний по управлению конфигурацией, содержащую версии и базовые планы по всем официальным стандартам компании, политикам, процедурам и любым документам проекта.

4.2.2 Разработка плана управления проектом: инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

При разработке плана управления проектом экспертные оценки используются для:

- адаптации процесса для удовлетворения требований проекта;
- разработки технических и управленческих деталей, которые будут включены в план управления проектом;
- определения ресурсов и уровней развития навыков, необходимых для выполнения работ по проекту;
- определения уровня управления конфигурацией, который будет применяться в проекте;
- определения того, какие документы проекта будут подвержены процессу формального управления изменениями.

4.2.3 Разработка плана управления проектом: выходы

.1 План управления проектом

План управления проектом интегрирует и консолидирует все вспомогательные планы управления и базовые планы, полученные в результате процессов планирования, и включает в себя среди прочего:

- выбранный для проекта жизненный цикл и процессы, которые будут применяться в каждой фазе;
- результаты адаптации, полученные от команды управления проектом, а именно:
 - о процессы управления проектом, выбранные командой управления проектом;
 - о уровень реализации каждого выбранного процесса;
 - о описания инструментов и методов, которые будут использованы для выполнения данных процессов;

о порядок использования выбранных процессов для управления конкретным проектом, включая зависимости и взаимодействия между данными процессами, а также необходимые входы и выходы;

- порядок выполнения работ для достижения целей проекта;
- план управления изменениями, документирующий порядок мониторинга и контроля изменений;
- план управления конфигурацией, документирующий порядок управления конфигурацией;
- порядок поддержания целостности базовых планов исполнения;
- потребности в коммуникации между заинтересованными сторонами проекта и методы ее реализации;
- ключевые мероприятия по анализу управления в отношении содержания, границ и сроков, облегчающие рассмотрение проблем и решений, ожидающих принятия.

План управления проектом может быть составлен как на уровне сводки, так и в деталях, и может состоять из одного или нескольких вспомогательных планов. Каждый из вспомогательных планов детализован до той степени, которая требуется для конкретного проекта. После утверждения плана управления проектом он может изменяться только после того, как будет создан запрос на изменение и одобрен в рамках процесса осуществления общего управления изменениями.

Базовые планы проекта включают в себя среди прочего:

- базовое расписание;
- базовый план выполнения стоимости;
- базовый план по содержанию.

Вспомогательные планы включают в себя среди прочего:

- план управления содержанием (введение к главе 5);
- план управления требованиями (раздел 5.1.3.2);
- план управления расписанием (введение к главе 6);
- план управления стоимостью (введение к главе 7);
- план управления качеством (раздел 8.1.3.1);
- план усовершенствования процессов (раздел 8.1.3.4);
- план управления человеческими ресурсами (раздел 9.1.3.1);
- план управления коммуникациями (раздел 10.2.3.1);
- план управления рисками (раздел 11.1.3.1);
- план управления закупками (раздел 12.1.3.1).

Часто базовые планы по содержанию, расписанию и стоимости объединяют в базовый план исполнения, используемый в качестве общего базового плана

проекта, с которым может сравниваться общее исполнение. Базовый план исполнения используется для измерения освоенного объема.

4.3 Руководство и управление исполнением проекта

Руководство и управление исполнением проекта – это процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта. Данные операции включают в себя среди прочего:

- осуществление действий для выполнения требований проекта;
- создание результатов проекта;
- подбор, подготовка и управление членами команды, назначенными на проект;
- получение, управление и использование ресурсов, включая материалы, инструменты, оборудование и сооружения;
- применение запланированных методов и стандартов;
- налаживание и управление каналами коммуникаций проекта, как внешними, так и внутренними по отношению к команде проекта;
- выработка данных проекта, таких как стоимость, расписание, техническое или качественное исполнение и статус, для облегчения прогнозирования;
- выпуск запросов на изменение и адаптация одобренных изменений к содержанию, планам и среде проекта;
- управление рисками и выполнение действий по реагированию на риски;
- управление продавцами и поставщиками;
- сбор и документирование усвоенных уроков, а также выполнение одобренных действий по усовершенствованию процессов.

Менеджер проекта вместе с командой управления проектом руководит выполнением запланированных операций проекта и управляет разнообразными техническими и организационными связями, которые существуют в рамках проекта.

На процесс руководства и управления исполнением проекта напрямую влияет прикладная область проекта. Результаты производятся в качестве выходов процессов, осуществляемых для выполнения работ проекта, запланированных и внесенных в расписание плана управления проектом. Информация о выполнении работ, о степени завершенности результатов и о том, что уже сделано, собирается как часть исполнения проекта и используется в процессе отчетности об исполнении. Информация о выполненных работах также используется в качестве входа в группе процессов мониторинга и управления.

Руководство и управление исполнением проекта также требует реализации одобренных изменений, включая:

- **Корректирующее воздействие.** Документированное указание для исполнения работ по проекту с целью приведения в соответствие ожидаемого будущего исполнения работ по проекту с планом управления проектом.

- **Предупреждающее действие.** Документированное указание осуществить действие, которое может снизить вероятность негативных последствий, связанных с рисками проекта.

- **Исправление дефекта.** Формально документированное выявление дефекта в элементе проекта, содержащее рекомендации либо об исправлении дефекта, либо о полной замене элемента.

На рис. 4-6 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-7 представлена блок-схема данных.

4.3.1 Руководство и управление исполнением проекта: входы

.1 План управления проектом Описан в разделе 4.2.3.1.

.2 Одобренные запросы на изменение

Являясь частью процесса осуществления общего управления изменениями, обновление статуса контроля изменений показывает, что некоторые изменения одобрены, а другие нет. Для одобренных запросов на изменение команда проекта составляет расписание реализации. Одобренные запросы на изменение – это документированные, санкционированные изменения, расширяющие или сокращающие содержание проекта.

Одобренные запросы на изменение также могут изменять правила, план управления проектом, процедуры, затраты или бюджеты либо изменять расписания. Одобренные запросы на изменение могут потребовать выполнения предупреждающих или корректирующих действий.

.3 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс руководства и управления исполнением проекта, включают в себя среди прочего:

- культуру и структуру организации, компании или заказчика;
- инфраструктуру (например, существующие сооружения и капитальное оборудование);
- управление персоналом (например, директивы по найму и увольнению, оценки эффективности работы сотрудников и документы об обучении);
- готовность заинтересованных сторон проекта принимать риски;
- информационные системы управления проектами (например, автоматизированные системы, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и

распределения информации или веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн).

.4 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс руководства и управления исполнением проекта, включают в себя среди прочего:

- типовые руководящие указания и рабочие инструкции;
- требования по обмену информацией, определяющие допустимые среды передачи данных, требования по сохранению записей и безопасности;
- процедуры управления проблемами и дефектами, определяющие средства контроля проблем и дефектов, выявление и разрешение проблем и дефектов, а также отслеживание вопросов, требующих решения;
- базу данных измерений процессов, используемую для сбора и обеспечения доступа к данным измерений по процессам и продуктам;
- архивы по предыдущим проектам (например, базовые планы по содержанию, стоимости, расписанию и измерению исполнения, календари проектов, сетевые диаграммы проекта, реестры рисков, запланированные ответные действия и определенные последствия рисков);
- базу данных по управлению проблемами и дефектами, содержащую исторические сведения о статусе проблем и дефектов, информацию об управлении, данные о разрешении проблем и устранении дефектов, а также результаты разрешения проблем.

4.3.2 Руководство и управление исполнением проекта:

инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

Экспертные оценки используются для оценивания входов, необходимых для руководства и управления исполнением плана управления проектом. Подобные оценки и экспертизы применяются в отношении всех технических и управленческих деталей в течение данного процесса. Такая экспертиза проводится менеджером проекта и командой управления проектом с опорой на специальные знания или подготовку.

Дополнительная экспертиза может быть получена из различных источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации.

.2 Информационная система управления проектами

Информационная система управления проектами, будучи одним из факторов среды предприятия, предоставляет доступ к автоматизированным средствам, таким как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации или веб-интерфейсы прочих автоматизированных систем, работающих режиме онлайн, используемых во время работ по руководству и управлению исполнением проекта.

4.3.3 Руководство и управление исполнением проекта: выходы

.1 Результаты

Одобренный результат – это любой уникальный и поддающийся проверке продукт, результат или способность осуществить услугу, который (ая) должен (на) быть произведен (на) для завершения процесса, фазы или проекта.

.2 Информация о выполненных работах

По мере продвижения проекта регулярно собирается информация о его операциях. Такая информация может относиться к различным результатам исполнения, включая среди прочего:

- статус результата;
- ход выполнения расписания;
- понесенные затраты.

.3 Запросы на изменение

Если при выполнении работ по проекту возникают проблемы, выпускаются запросы на изменение, которые могут менять правила или процедуры проекта, его содержание, стоимость или бюджет, расписание проекта или его качество. Прочие запросы на изменение включают предупреждающие или корректирующие действия, позволяющие предотвратить негативное влияние на проект в будущем. Запросы на изменение могут быть прямыми или косвенными, инициированными извне или изнутри, необязательными или обязательными по закону или контакту, а также могут включать в себя:

- **Корректирующее воздействие.** Документированное указание для исполнения работ с целью приведения в соответствие ожидаемого будущего исполнения работ по проекту с планом управления проектом.

- **Предупреждающее действие.** Документированное указание осуществить действие, которое может снизить вероятность негативных последствий, связанных с рисками проекта.

- **Исправление дефекта.** Формально документированное выявление дефекта в элементе проекта, содержащее рекомендации либо об исправлении дефекта, либо о полной замене элемента.

- оценка исполнения, чтобы определить, требуются ли какие-либо корректирующие или предупреждающие действия, с последующей рекомендацией данных действий, при необходимости;

- выявление новых рисков и анализ, отслеживание и мониторинг существующих рисков проекта с целью подтверждения того, что все риски выявлены, об их статусе сообщено, и соответствующие планы реагирования исполняются;

- поддержание точной, своевременно обновляемой информационной базы относительно продукта (ов) проекта и сопутствующей документации на всем протяжении выполнения проекта;

- предоставление информации, помогающей в составлении отчетов о статусах, проведении измерений исполнения и прогнозировании;

- предоставление прогнозов, позволяющих корректировать информацию о текущей стоимости и текущем расписании;

- мониторинг реализации одобренных изменений по мере их появления.

На рис. 4-8 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-9 представлена блок-схема данных.

4.4.1 Мониторинг и управление работами проекта: входы

.1 План управления проектом

Описан в разделе 4.2.3.1.

.2 Отчеты об исполнении

Отчеты, составляемые командой проекта, должны содержать детальное описание работ, достижений, контрольных событий, выявленных вопросов и проблем. Отчеты об исполнении могут использоваться для сообщения ключевой информации, включающей в себя среди прочего:

- текущий статус;
- существенные достижения за указанный период времени;
- внесенные в расписание операции;
- прогнозы;
- проблемы.

.3 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс мониторинга и управления работами проекта, включают в себя среди прочего:

- государственные и промышленные стандарты (например, предписания контролирующих органов, стандарты на продукцию, стандарты качества и стандарты изготовления);

- корпоративную систему санкционирования выполнения работ;
- готовность заинтересованных сторон проекта принимать риски;

- информационные системы управления проектами (например, автоматизированные системы, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации или веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн).

.4 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс мониторинга и управления работами проекта, включают в себя среди прочего:

- требования организации к обмену информацией;
- процедуры финансового контроля (например, отчетность по времени, коды бухгалтерского учета, анализ расходов и трат и стандартные положения контрактов);
- процедуры разрешения проблем и устранения дефектов;
- процедуры управления рисками, включая категории рисков, определение вероятности и последствия, а также матрицу вероятности и последствий;
- базу данных измерений процессов, используемую для обеспечения доступа к данным измерений по процессам и продуктам;
- базу усвоенных уроков.

4.4.2 Мониторинг и управление работами проекта: инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

Экспертные оценки используются командой управления проектом для интерпретации информации, получаемой в результате процессов мониторинга и управления. Менеджер проекта совместно с командой определяет действия, необходимые для обеспечения того, чтобы исполнение проекта соответствовало ожиданиям.

4.4.3 Мониторинг и управление работами проекта: выходы

.1 Запросы на изменение

В результате сравнения запланированных результатов с фактическими могут выпускаться запросы на изменение, которые могут расширить, скорректировать или сократить проект или содержание продукта. Изменения могут оказывать влияние на план управления проектом, документы или результаты проекта. Изменения могут включать в себя среди прочего:

- **Корректирующее воздействие.** Документированное указание для исполнения работ по проекту для приведения ожидаемого будущего исполнения работ по проекту в соответствие с планом управления проектом.

- **Предупреждающее действие.** Документированное указание осуществить действие, которое может снизить вероятность негативных последствий, связанных с рисками проекта.

- **Исправление дефекта.** Формально документированное выявление дефекта в элементе проекта, содержащее рекомендации либо об исправлении дефекта, либо о полной замене элемента.

.2 Обновления плана управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- план управления расписанием;
- план управления стоимостью;
- план управления качеством;
- базовый план по содержанию;
- базовое расписание;
- базовый план выполнения стоимости.

.3 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- прогнозы;
- отчеты об исполнении;
- журнал проблем.

4.5 Осуществление общего управления изменениями

Осуществление общего управления изменениями – это процесс проверки всех запросов на изменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом. Процесс осуществления общего управления изменениями проводится с самого начала проекта и вплоть до его завершения. План управления проектом, описание содержания проекта и прочие результаты поддерживаются путем проведения тщательного и постоянного управления изменениями – отклонения или одобрения изменений, что позволяет гарантировать, что в пересмотренный базовый план включаются только одобренные изменения. Процесс осуществления общего управления изменениями включает в себя следующие действия по управлению изменениями, представленные на различных уровнях детализации в зависимости от хода исполнения проекта:

- оказание влияния на факторы, которые могут обойти общее управление изменениями, с тем, чтобы приводились в исполнение только одобренные изменения;

- своевременный обзор, анализ и одобрение запросов на изменение, что представляет исключительную важность, так как медленные решения могут негативно повлиять на сроки, стоимость или выполнимость изменения;
- управление одобренными изменениями;
- поддержание целостности базовых планов путем включения в план управления проектом и документы проекта только одобренных изменений;
- анализ, одобрение или отклонение всех рекомендованных корректирующих и предупреждающих действий;
- координация изменений всего проекта (например, предложенное изменение расписания чаще всего влияет также и на стоимость, риски, качество и обеспечение персоналом);
- документирование полного воздействия запросов на изменение.

Запрос на изменение может подать любая заинтересованная сторона, вовлеченная в проект. Хотя изменения могут быть инициированы устно, они обязательно должны быть зарегистрированы в письменной форме и переданы в систему управления изменениями и/или управления конфигурацией. Запросы на изменения подвержены процессам, указанным в системах управления изменениями и управления конфигурацией. Эти процессы, связанные с запросами на изменение, могут требовать информацию об ожидаемом воздействии на сроки и на стоимость.

Каждый задокументированный запрос на изменение либо одобряется, либо отклоняется каким-либо уполномоченным лицом из команды управления проектом или сторонней организации. Во многих проектах менеджер проекта наделен полномочиями одобрять определенные виды запросов на изменение, что указано в документах о ролях и обязанностях в рамках проекта. При необходимости процесс осуществления общего управления изменениями включает в себя совет по управлению изменениями (change control board, ССВ), отвечающий за одобрение или отклонение запросов на изменение. Роли и обязанности таких советов четко определяются в рамках процедур управления конфигурацией и управления изменениями и согласуются с соответствующими заинтересованными сторонами проекта. Многие крупные организации разрабатывают многоуровневые структуры, разделяющие обязанности между советами. Если проект реализуется по контракту, то некоторые предложенные изменения могут требовать одобрения заказчиком, что указывается в контракте.

Одобренные запросы на изменение могут потребовать создания новых или пересмотра старых оценок стоимости, последовательностей операций, дат расписания, потребностей в ресурсах и анализа альтернатив реагирования на риски. Эти изменения могут потребовать внесения поправок в план управления проектом или в другие планы/документы проекта. Применяемый уровень

управления изменениями зависит от прикладной области, сложности конкретного проекта, требований контракта, а также контекста и среды, в которых осуществляется проект.

Система управления конфигурацией с общим управлением изменениями предоставляет стандартизированный, эффективный и действенный способ централизованного управления одобренными изменениями и базовыми планами в рамках проекта. Управление конфигурацией сконцентрировано на детализации результатов и процессов, тогда как управление изменениями сосредоточено на выявлении, документировании и контроле изменений проекта и базовых планов продукта. Применение системы управления конфигурацией, включающей процессы управления изменениями, в рамках всего проекта решает три основные задачи:

- устанавливает развивающийся метод, позволяющий последовательно выявлять и запрашивать изменения для созданных базовых планов, а также оценивать ценность и эффективность данных изменений;
- предоставляет возможности для постоянного подтверждения и улучшения проекта путем рассмотрения воздействий каждого изменения;
- обеспечивает механизм, позволяющий команде управления проектом согласованно сообщать заинтересованным сторонам проекта обо всех одобренных и отклоненных изменениях.

Ниже приведены некоторые действия по управлению конфигурацией, входящие в ИТ/в

процесс осуществления общего управления изменениями:

- **Определение конфигурации.** Выбор и определение элементов конфигурации предоставляет базис, исходя из которого определяется и подтверждается конфигурация продукта, маркируются продукты и документы, осуществляется управление изменениями, и поддерживается подотчетность.

- **Отчетность по статусу конфигурации.** При необходимости предоставления соответствующих данных об элементе конфигурации информация документируется, и по ней составляется отчет. Такая информация включает список одобренных идентификаций конфигурации, статус предложенных изменений конфигурации и статус реализации одобренных изменений.

- **Подтверждение и проверка конфигурации.** Подтверждение и проверки конфигурации позволяют убедиться, что структура элементов конфигурации проекта является верной, а соответствующие изменения зарегистрированы, оценены, одобрены, отслежены и надлежащим образом реализованы. Это гарантирует соблюдение функциональных требований, определенных в документации по конфигурации.

На рис. 4-10 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-11 представлена блок-схема данных.

4.5.1 Осуществление общего управления изменениями: входы

.1 План управления проектом

Описан в разделе 4.2.3.1.

.2 Информация о выполненных работах

Описана в разделе 4.3.3.2.

3. Запросы на изменения

Все процессы мониторинга и управления, а также многие процессы исполнения производят в качестве выхода запросы на изменения. Запросы на изменения могут включать корректирующее воздействие, предупреждающее действие или исправление дефектов. Однако, как правило, корректирующие и предупреждающие действия оказывают влияние не на базовые планы проекта, а лишь на их исполнение.

.4 Факторы среды предприятия

Следующие факторы среды предприятия могут влиять на осуществление общего управления изменениями: информационные системы управления проектами (например, автоматизированные средства, такие как программное обеспечение для управления расписанием, система управления конфигурацией, система сбора и распределения информации или веб-интерфейсы к другим автоматизированным системам, работающим в режиме онлайн). Это неполный список, но именно он должен рассматриваться в большинстве проектов.

.5 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс осуществления общего управления изменениями, включают в себя среди прочего:

- процедуры управления изменениями, включающие действия, согласно которым будут модифицироваться официальные стандарты компании, политики, планы и другие документы проекта, а также порядок одобрения, подтверждения и реализации любых изменений;
- процедуры одобрения и выдачи разрешений на внесение изменений;
- базу данных измерений процессов, используемую для сбора и обеспечения доступа к данным измерений по процессам и продуктам;
- архивы проекта (например, базовые планы по содержанию, стоимости, расписанию и измерению исполнения, календари проекта, сетевые диаграммы проекта, реестры рисков, запланированные ответные действия и определенные последствия рисков);

- базу знаний по управлению конфигурацией, содержащую версии и базовые планы по всем официальным стандартам компании, политикам, процедурам и любым документам проекта.

4.5.2 Осуществление общего управления изменениями:

инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

В дополнение к экспертным оценкам команды управления проектом, заинтересованных сторон проекта могут попросить провести их собственные экспертизы и принять участие в работе совета по управлению изменениями. Подобные оценки и экспертизы применяются в отношении любых технических и управленческих деталей в течение данного процесса и могут предоставляться из разнообразных источников, таких как:

- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- отраслевые объединения;
- эксперты по отдельным вопросам;
- офис управления проектами (Project management office, PMO).

.2 Собрании по управлению изменениями

Совет по управлению изменениями отвечает за организацию собраний и рассмотрение запросов на изменение, а также за одобрение или отклонение данных запросов. Роли и обязанности таких советов четко определяются и согласуются с соответствующими заинтересованными сторонами проекта. Все решения совета по управлению изменениями документируются и сообщаются заинтересованным сторонам проекта для информации и последующих действий.

4.5.3 Осуществление общего управления изменениями:

выходы

Если запрос на изменение оказывается выполнимым, но только за пределами содержания проекта, то его одобрение потребует изменения базового плана. Если запрос на изменение оказывается невыполнимым, то он отклоняется и может быть отправлен обратно запрашивающей стороне для получения дополнительной информации.

.1 Обновления статусов запросов на изменение

Запросы на изменение обрабатываются менеджером проекта или назначенным членом команды в соответствии с системой управления изменениями. Одобренные запросы на изменение реализуются процессом Руководства и управления исполнением проекта. Статус всех изменений, как одобренных, так и не одобренных, обновляется в журнале запросов на изменение как часть обновлений документов проекта.

.2 Обновления плана управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя, среди прочего:

- любые вспомогательные планы управления;
- базовые планы, подверженные процессу формального управления изменениями.

Изменения базовых планов должны отражать только изменения начиная с текущего момента. Исполнение в прошлом не может быть изменено. Это защищает целостность базовых планов и исторические сведения об исполнении в прошлом.

.3 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены в результате процесса осуществления общего управления изменениями, включают в себя журнал запросов на

изменение и любые документы, подверженные процессу формального управления

изменениями.

4.6 Завершение проекта или фазы

Завершение проекта или фазы – это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы. При закрытии проекта менеджер проекта рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей. Так как содержание проекта определяется планом управления проектом, менеджер проекта производит анализ данного документа, чтобы удостовериться, что проект фактически завершен, перед тем, как формально констатировать это. Процесс завершения проекта или фазы также устанавливает процедуры, исследующие и документирующие причины предпринятых действий, если проект прекращен до завершения.

Это включает в себя все действия, необходимые для административного завершения проекта или фазы, включая пошаговые методики, направленные на:

- действия и операции, необходимые для удовлетворения критериев завершения или выхода для фазы или проекта;
- действия и операции, необходимые для передачи продуктов, услуг или результатов проекта в следующую фазу или в производство и/или операционную деятельность;
- операции, необходимые для сбора документов проекта или фазы, проверки успешности или неудачи проекта, аккумулирования полученных знаний и

архивирования информации по проекту для будущего использования организацией.

На рис. 4-12 показаны входы, инструменты и методы, а также выходы для данного процесса, а на рис. 4-13 представлена блок-схема данных.

4.6.1 Завершение проекта или фазы: входы

.1 План управления проектом

Описан в разделе 4.2.3.1.

.2 Принятые результаты

Результаты, которые были приняты в рамках процесса подтверждения содержания в разделе 5.4.

.3 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс завершения проекта или фазы, включают в себя среди прочего:

- руководящие указания или требования к закрытию проекта или фазы (например, проверки проекта, оценки проекта и критерии передачи);
- историческую информацию и базу усвоенных уроков (например, записи и документы проекта, всю информацию и документацию по закрытию проекта информацию о результатах решений по отбору предыдущих проектов наряду с информацией о выполнении предыдущих проектов, а также информацию о трудоемкости при управлении рисками).

4.6.2 Завершение проекта или фазы: инструменты и методы

.1 Экспертные оценки

Экспертные оценки применяются при проведении действий по административному закрытию. Эти эксперты подтверждают, что закрытие проекта или фазы производится в соответствии с необходимыми стандартами.

4.6.3 Завершение проекта или фазы: выходы

.1 Передача конечного продукта, услуги или результата

Выход относится к передаче конечного продукта, услуги или результата, для производства которого был санкционирован проект (или в случае закрытия фазы это относится к промежуточному продукту, услуге или результату данной фазы).

.2 Обновления активов процессов организации

Активы процессов организации, которые обновляются в результате процесса завершения проекта или фазы, включают в себя среди прочего:

- Архивы проекта. Документы, полученные в результате операций проекта, например план управления проектом, календари содержания, стоимости, расписания и проекта, реестры рисков, документация по управлению изменениями, действия по реагированию на запланированные риски и воздействие рисков.

- Документы завершения проекта или фазы. Документы завершения проекта или фазы, состоящие из формальной документации, указывающей на завершение проекта или фазы, а также передача результатов завершеного проекта или фазы, например в группу операционной деятельности или в следующую фазу. Во время завершения проекта менеджер проекта производит обзор документов предыдущей фазы, документации по приемке заказчиком из процесса подтверждения содержания (5.4) и контракта (если применимо), чтобы убедиться, что все требования проекта выполнены до окончательного завершения проекта. Если проект был прекращен до завершения, формальная документация объясняет, почему проект был прекращен, и устанавливает процедуры передачи завершенных и незавершенных результатов отмененного проекта другим лицам.

- Историческая информация. Историческая информация и информация об усвоенных уроках передается в базу усвоенных уроков для использования в будущих проектах или фазах. Сюда может входить информация по проблемам и рискам, а также по успешно примененным методам, которые могут быть использованы в будущих проектах.

Глава 5. Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта включает в себя процессы, обеспечивающие включение в проект тех и только тех работ, которые необходимы для успешного завершения проекта. Управление содержанием проекта непосредственно связано с определением и контролем того, что включено и что не включено в проект. На рис. 5-1 представлена общая схема процессов управления содержанием проекта, которые включают в себя следующее:

5.1 Сбор требований – процесс определения и документирования потребностей заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта.

5.2 Определение содержания – процесс разработки подробного описания проекта и продукта.

5.3 Создание иерархической структуры работ (ИСР) – процесс разделения результатов проекта и работ проекта на более мелкие элементы, которыми легче управлять.

5.4 Подтверждение содержания – процесс формализованной приемки завершенных результатов проекта.

5.5 Управление содержанием – процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также управления изменениями базового плана по содержанию.

Эти процессы взаимосвязаны друг с другом, а также с процессами из других областей знаний. Каждый процесс может включать в себя действия одного или нескольких лиц в зависимости от требований проекта. Каждый процесс

происходит в каждом проекте не менее одного раза и выполняется в одной или нескольких фазах проекта, если проект разбит на фазы. Хотя процессы представлены здесь в виде дискретных элементов с четко выделяемыми границами, на практике они накладываются друг на друга и оказывают взаимное влияние; такие наложения и взаимодействия здесь не описаны. Взаимодействия процессов подробно рассматриваются в главе 3 «Процессы управления проектом». В контексте проекта термин «содержание» может обозначать:

- **Содержание продукта.** Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат; и/или
- **Содержание проекта.** Работы, которые необходимо выполнить для создания продукта, услуги или результата с указанными характеристиками и функциями.

Процессы, используемые для управления содержанием проекта, а также вспомогательные инструменты и методы различаются в зависимости от прикладной области и обычно определяются как часть жизненного цикла проекта. Одобренное подробное описание содержания проекта вместе с ИСР и словарем ИСР представляют собой базовый план проекта по содержанию. Далее содержание, оформленное в базовом плане, отслеживается, подтверждается и контролируется на всем протяжении жизненного цикла проекта.

Работе, связанной с осуществлением пяти процессов управления содержанием проекта, предшествуют действия команды управления проектом по планированию, хотя они и не представлены здесь в виде дискретного процесса. Работы по планированию являются частью процесса разработки плана управления проектом (раздел 4.2), в результате которого создается план управления содержанием, предоставляющий указания относительно того, как содержание проекта будет определяться, документироваться, подтверждаться, управляться и контролироваться.

План управления содержанием может быть формальным и неформальным, детализированным, или задавать лишь общие рамки в зависимости от требований проекта.

Рис. 5-1. Управление содержанием проекта: входы, инструменты и методы, выходы

Выполнение содержания проекта измеряется относительно плана управления проектом (раздел 4.2.3.1). Выполнение содержания продукта сравнивается с требованиями к продукту (раздел 5.1). Процессы управления содержанием проекта должны быть хорошо интегрированы с процессами других областей знаний, чтобы работы проекта привели к созданию заданного содержания проекта.

5.1 Сбор требований

Сбор требований – процесс определения и документирования требований заинтересованных сторон проекта для достижения целей проекта. На успех проекта напрямую влияет тщательность сбора и управления требованиями к проекту и продукту.

Требования 79 з□ включают в себя количественно определенные и задокументированные потребности и ожидания спонсора, заказчика и прочих заинтересованных сторон проекта. Данные требования должны быть выявлены, проанализированы и зарегистрированы с достаточной степенью детализации так, чтобы их можно было измерить после начала исполнения проекта. Сбор требований представляет собой определение ожиданий заказчика и управление ими. Требования становятся базой для ИСР. Планирование стоимости, расписания и качества строится на основе эти требований. Разработка требований начинается с анализа информации, содержащейся в Уставе проекта (раздел 4.1.3.1) и в Реестре заинтересованных сторон проекта (раздел 10.1.3.1).

Многие организации разделяют требования на категории «требования к проекту» и «требования к продукту». Требования к проекту могут включать в себя бизнес- требования, требования к управлению проектом, требования к доставке и т.д. Требования к продукту могут содержать информацию о технических требованиях, требованиях к безопасности, производительности и т.д. На рис. 5-2 показаны входы, инструменты и методы и выходы процесса сбора требований, а на рис. 5-3 представлена общая схема основных связей и взаимодействий в рамках данного процесса.

5.1.1 Сбор требований: входы

.1 Устав проекта

Устав проекта используется для предоставления требований к проекту высокого уровня и описания продукта высокого уровня, позволяющих разработать подробные требования к продукту. Устав проекта описан в разделе 4.1.

.2 Реестр заинтересованных сторон проекта

Реестр заинтересованных сторон проекта используется для определения заинтересованных сторон проекта, которые могут предоставить подробную информацию о требованиях к проекту и продукту. Реестр заинтересованных сторон проекта описан в разделе 10.1.

5.1.2 Сбор требований: инструменты и методы

.1 Интервью

Интервью представляют собой формальный или неформальный способ получения информации от заинтересованных сторон проекта путем непосредственного общения с ними. Обычно в ходе интервью задают подготовленные и неподготовленные вопросы и записывают ответы. Интервью

часто проводятся «один на один», но иногда в них могут участвовать несколько интервьюеров и/или интервьюируемых. Проведение интервью с опытными участниками проекта, заинтересованными сторонами проекта или экспертами по отдельным вопросам может помочь в выявлении и определении характеристик и функций требуемых результатов проекта.

.2 Фокус-группы

Фокус-группы позволяют собрать вместе заранее выбранных заинтересованных сторон проекта и экспертов по отдельным вопросам, чтобы те изложили свои ожидания и отношения к предложенному продукту, услуге или результату. Подготовленный ведущий управляет группой во время многостороннего обсуждения, которое является более свободным по форме, чем интервью «один на один».

.3 Семинары с участием модератора

Семинары для определения требований представляют собой собрания по конкретным вопросам, в которых участвуют заинтересованные стороны проекта разного профиля для определения требований к продукту. Семинары используются в качестве основного метода, позволяющего быстро определить требования различного профиля и урегулировать различия между требованиями заинтересованных сторон проекта. В силу особенностей формата групповой работы, хорошо проведенные собрания с участием модератора помогают развить доверие, выстроить отношения и наладить общение между участниками, что может привести к повышению уровня согласия между заинтересованными сторонами проекта. Другое преимущество данного метода состоит в том, что проблемы могут быть обнаружены и разрешены гораздо быстрее, чем при встречах один на один.

Например, в области разработки программного обеспечения используются семинары с участием модератора под названием «Совместная разработка (или проектирование) приложений» (Joint Application Development (or Design), JAD). Такие собрания с участием модератора направлены на предоставление пользователям возможности встретиться с командой разработчиков для улучшения процесса разработки программного продукта. В производственных отраслях существует «Развертывание функции качества» (Quality Function Deployment, QFD) – это еще один пример семинара с участием модератора, который помогает определить критически важные характеристики для продвижения нового продукта. QFD начинается со сбора потребностей заказчика, что также называется «мнением заказчика» (Voice of the Customer, VOC). Затем эти потребности объективно сортируются, и между ними расставляются приоритеты, а также устанавливаются цели для их достижения.

.4 Групповые творческие методы

Для выявления требований к проекту и продукту могут организовываться различные групповые мероприятия. Ниже представлено несколько групповых творческих методов:

- **Мозговой штурм.** Метод, применяемый для генерации и сбора разнообразных идей, связанных с требованиями к проекту и продукту.

- **Метод номинальных групп.** В данном методе к мозговому штурму добавляется процесс голосования, используемый для ранжирования наиболее полезных идей для будущего мозгового штурма или расстановки приоритетов.

- **Метод Дельфи.** Выбранная группа экспертов отвечает на вопросы анкет, а также высказывает мнение относительно ответов, полученных в течение каждого раунда сбора требований. Для обеспечения анонимности доступ к ответам имеет только координатор.

- **Составление интеллект-карт.** Идеи, возникшие во время отдельных сессий мозгового штурма, объединяются в единой интеллект-карте с целью отражения сходства и различия в понимании и формирования новых идей.

- **Диаграмма сходства.** Данный метод позволяет рассортировать по группам большое количество идей для их обзора и анализа.

.5 Методы группового принятия решения

Групповое принятие решений – это процесс оценки различных альтернатив с ожидаемыми результатами в форме разрешения будущих действий. Данные методы могут быть использованы для создания, классификации требований к продукту и расстановки приоритетов между ними.

Существует множество методов принятия группового решения, например:

- **Единогласие.** Все соглашаются с определенным направлением действий.
- **Большинство голосов.** Поддержка со стороны более 50 % членов группы.
- **Относительное большинство голосов.** Выбирается решение самого многочисленного блока в группе, даже если не достигнуто большинство голосов.
- **Диктатура.** Один человек принимает решение за всю группу.

Практически любой из описанных выше методов принятия решений может быть применен в групповых методах, используемых в процессе сбора требований.

.6 Анкеты и опросы

Анкеты и опросы представляют собой наборы вопросов в письменной форме, предназначенные для быстрого получения информации от большого числа респондентов. Опросы и/или анкеты лучше всего подходят для работы с широкими аудиториями, когда требуется быстрый сбор информации, и где допускается применение статистического анализа.

.7 Наблюдения

Наблюдения дают возможность непосредственного наблюдения за людьми в их окружении, за тем, как они выполняют свою работу или задания и осуществляют процессы. Наблюдения особенно полезны для детализированных процессов, когда люди, пользующиеся продуктом, не могут или не желают озвучивать свои требования. Наблюдение, также называемое «наблюдение за работой», обычно осуществляется внешним наблюдателем, следящим за тем, как пользователь выполняет свою работу. Также оно может осуществляться «наблюдателем-участником», который фактически осуществляет процесс или процедуру, чтобы узнать, как они выполняются, и выявить скрытые требования.

.8 Прототипы

Создание прототипов представляет собой метод раннего получения обратной связи по требованиям путем создания рабочей модели ожидаемого продукта до его фактического производства. Некоторые прототипы являются материальными, что позволяет заинтересованным сторонам проекта экспериментировать с моделью своего конечного продукта, а не только беседовать об абстрактных представлениях своих требований. Прототипы поддерживают концепцию последовательной разработки, потому что они используются в итеративных циклах создания экспериментальных моделей, проведения экспериментов пользователем, подготовки обратной связи и пересмотра прототипа. После проведения достаточного числа циклов обратной связи, требования, полученные с помощью прототипа, оказываются в достаточной мере полными для перехода к фазе разработки или создания.

5.1.3 Сбор требований: выходы

.1 Документы по требованиям

Документы по требованиям описывают, каким образом отдельные требования удовлетворяют бизнес-потребностям проекта. Требования могут быть сначала описаны на высоком уровне, а затем постепенно детализироваться по мере поступления новой информации. До включения в базовый план требования должны стать однозначными (такими, чтобы их можно было измерить и проверить), отслеживаемыми, полными, последовательными и приемлемыми для ключевых заинтересованных сторон проекта. Формат документов по требованиям может варьироваться от простого документа, перечисляющего все требования, разделенные на категории по заинтересованным сторонам проекта и приоритетам, до более тщательно проработанных форм, содержащих общий обзор работ, детальные описания и приложения.

Элементы документов по требованиям могут включать в себя среди прочего:

- бизнес-потребность или возможность, которую необходимо использовать, с описанием ограничений нынешней ситуации и того, почему необходима реализация проекта;

- цели бизнеса и проекта для возможности контроля;
- функциональные требования, соответствующим образом описывающие бизнес- процессы, информацию и взаимодействие с продуктом, которые могут быть задокументированы в текстовой форме в списке требований, в моделях или в обоих вариантах;
- нефункциональные требования, такие как уровень обслуживания, производительность, безопасность, надежность, соответствие нормам, наличие технической поддержки, длительное использование / чистка и т.д.;
- требования к качеству;
- критерии приемки;
- бизнес-правила, описывающие руководящие принципы организации;
- влияние на другие отделы организации, такие как центр обработки вызовов, отдел продаж, технологические группы;
- влияние на другие органы внутри и за пределами исполняющей организации;
- требования к технической поддержке и обучению;
- допущения и ограничения в отношении требований.

.2 План управления требованиями

План управления требованиями документирует порядок анализа, документирования и управления требованиями на всем протяжении проекта. Отношения между фазами, описанные в разделе 2.1.3.2, существенно влияют на порядок управления требованиями. Менеджер проекта должен выбрать наиболее эффективное отношение для проекта и задокументировать данный подход в плане управления требованиями. Многие элементы плана управления требованиями основаны на этом отношении.

Элементы плана управления требованиями могут включать в себя среди прочего:

- порядок планирования, отслеживания и составления отчетов о действиях в отношении требований;
- действия по управлению конфигурацией, такие как порядок инициирования изменений требований к продукту, услуге или результату, порядок анализа влияния, его выявления, отслеживания и составления отчетов о нем, а также уровни полномочий, необходимые для одобрения данных изменений;
- процесс расстановки приоритетов требований;
- используемые показатели продукта и обоснование их использования;
- структуру отслеживания, т.е. какие параметры требований будут отражены в матрице отслеживания, и требования к каким другим документам проекта будут отслеживаться.

.3 Матрица отслеживания требований

Матрица отслеживания требований представляет собой таблицу, которая связывает требования с их происхождением и отслеживает их на протяжении жизненного цикла проекта. Применение матрицы отслеживания требований помогает удостовериться, что каждое требование увеличивает ценность бизнеса, связывая его с целями бизнеса и проекта. Это позволяет отслеживать требования на протяжении жизненного цикла проекта, что помогает удостовериться в том, что требования, одобренные в документах по требованиям, выполнены в конце проекта. Наконец, матрица отслеживания требований обеспечивает структуру для управления изменениями содержания продукта.

Этот процесс включает в себя, не ограничиваясь только отслеживанием, следующие элементы:

- требования к бизнес-потребностям, возможностям, задачам и целям;
- требования к целям проекта;
- требования к содержанию проекта / результатам ИСР;
- требования к проектированию продукта;
- требования к разработке продукта;
- требования к стратегии и сценариям проверки;
- детализацию требований от высокого уровня до более детальных требований.

Параметры, связанные с каждым требованием, могут быть записаны в матрице отслеживания требований. Данные параметры помогают определить ключевую информацию относительно требований. Типичные параметры, используемые в матрице отслеживания требований, могут включать в себя: уникальный идентификатор, текстовое описание требования, обоснование включения в список требований, владельца, источник, приоритет, версию, текущий статус (например, активный, отменен, отложен, добавлен, одобрен) и дату выполнения. Дополнительные параметры, позволяющие удостовериться, что требование удовлетворяет заинтересованные стороны проекта, могут включать также стабильность, сложность и критерии приемки.

5.2 Определение содержания

Определение содержания – процесс разработки подробного описания проекта и продукта. Подготовка подробного описания содержания проекта чрезвычайно важна для успеха проекта и основывается на основных результатах, допущениях и ограничениях, задокументированных во время инициации проекта. Содержание проекта определяется во время планирования и описывается более подробно по мере поступления информации о проекте. Существующие риски, допущения и ограничения анализируются на предмет полноты; дополнительные риски, допущения и ограничения добавляются по мере необходимости. На рис. 5-4 показаны входы, инструменты и методы, выходы процесса определения

содержания, а на рис. 5-5 представлена общая блок-схема основных связей и взаимодействий в рамках данного процесса.

5.2.1 Определение содержания: входы

.1 Устав проекта

Устав проекта предоставляет описание проекта высокого уровня и характеристики продукта. Кроме того, он содержит требования к одобрению проекта. Устав проекта описан в разделе 4.1.3.1. Если исполняющая организация не использует Устав проекта, необходимо получить или подготовить аналогичную информацию, которую следует использовать в качестве основы для детального описания содержания проекта.

.2 Документы по требованиям

Описаны в разделе 5.1.3.1.

.3 Активы процессов организации

Примеры активов процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс определения содержания, включают в себя среди прочего:

- правила, процедуры и шаблоны описания содержания проекта;
- проектные архивы из предыдущих проектов;
- знания, накопленные в предыдущих фазах или проектах.

5.2.2 Определение содержания: инструменты и методы

.1 Экспертная оценка

Экспертная оценка часто используется для анализа информации, необходимой для разработки описания содержания проекта. Подобные оценки и экспертизы применяются в отношении любых технических деталей. Подобные экспертизы проводятся любым лицом или группой лиц, обладающих специальными знаниями или подготовкой, и доступны из множества источников, включая следующие:

- другие подразделения в рамках организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики или спонсоры;
- профессиональные и технические ассоциации;
- промышленные группы;
- эксперты по отдельным вопросам.

.2 Анализ продукта

Анализ продукта может стать эффективным инструментом для проектов, результатом которых является продукт, а не услуга или результат. В каждой прикладной области существует один или несколько общепринятых методов перевода описаний продукта высокого уровня в материальные результаты. Анализ продукта включает в себя методы, такие как иерархическое разбиение

продукта, системный анализ, анализ требований, системный инжиниринг, оптимизация выгоды и анализ ценности.

.3 Поиск альтернатив

Поиск альтернатив представляет собой метод, используемый для генерации различных подходов к исполнению и выполнению работ проекта. Может применяться множество бщих методов управления, таких как мозговой штурм, всестороннее рассмотрение вопроса, парные сравнения и т.д.

.4 Семинары с участием модератора

Описаны в разделе 5.1.2.3.

5.2.3 Определение содержания: выходы

.1 Описание содержания проекта

В описании содержания проекта детально расписаны результаты проекта и работы, которые необходимо выполнить для получения этих результатов. Описание содержания проекта также формулирует общее понимание содержания проекта заинтересованными сторонами проекта. Оно может содержать явные исключения содержания, что может помочь в управлении ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Это позволяет команде проекта производить более детальное планирование, направляет работу команды проекта во время исполнения и предоставляет базовый план для оценки того, входят ли запросы на изменения или дополнительная работа в рамки проекта. Степень и уровень детализации, с которой описание содержания проекта определяет работу, которую необходимо выполнить, и работу, которую необходимо исключить, могут определить, насколько хорошо команда управления проектом может контролировать содержание всего проекта. Детальное описание содержания проекта либо непосредственно, либо с помощью ссылок на другие документы включает в себя:

- **Описание содержания продукта.** Последовательно уточняет характеристики продукта, услуги или результата, описанного в Уставе проекта или в документах по требованиям.

- **Критерии приемки продукта.** Определяет процесс и критерии приемки завершенных продуктов, услуг или результатов.

- **Результаты проекта.** Результаты проекта включают как выходы, содержащие продукт или услугу проекта, так и вспомогательные результаты, такие как отчеты и документы по управлению проектом. Результаты могут быть описаны обобщенно или с высокой степенью детализации.

- **Исключения проекта.** Как правило, определяют, что исключено из проекта. Подробно описывается, что не входит в содержание проекта, что помогает управлять ожиданиями заинтересованных сторон проекта.

- **Ограничения проекта.** Перечисляются и описываются конкретные ограничения проекта, связанные с его содержанием, ограничивающие возможности команды, например predetermined budget, любые установленные даты или контрольные события расписания, которые определены заказчиком или исполняющей организацией. Когда проект выполняется по контракту, положения контракта, как правило, являются ограничениями. Информация об ограничениях может быть указана в описании содержания проекта или в отдельном журнале.

- **Допущения проекта.** Перечисляются и описываются конкретные допущения проекта, связанные с содержанием проекта, и потенциальное влияние данных допущений в случае, если они окажутся ошибочными. Команды проектов часто выявляют, документируют и подтверждают допущения в рамках проводимого ими процесса планирования. Информация о допущениях может быть указана в описании содержания проекта или в отдельном журнале.

.2 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- Реестр заинтересованных сторон проекта;
- документы по требованиям;
- матрицу отслеживания требований.

5.3 Создание ИСР

Создание иерархической структуры работ (ИСР) – это процесс разделения результатов проекта и работ по проекту на более мелкие элементы, которыми легче управлять. Иерархическая структура работ – это ориентированная на результаты иерархическая декомпозиция работ, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов; на каждом более низком уровне ИСР представляет все более детальное описание работ по проекту. ИСР организует и определяет общее содержание проекта и представляет работы, указанные в текущем одобренном описании содержания проекта (см. рис. 5-6 и 5-7).

Запланированные работы содержатся в элементах ИСР самого нижнего уровня, которые называются «пакетами работ». Для пакетов работ могут составляться расписания, оцениваться стоимость, может проводиться их мониторинг и управление. В контексте ИСР «работа» означает продукты или результаты работ, являющиеся результатами действий, но не сами действия. В таблице 5-4 показаны входы, инструменты и методы, выходы процесса создания ИСР, а на рис. 5-3 представлена общая схема основных связей и взаимодействий в рамках данного процесса.

Для получения дополнительной информации по иерархическим структурам работ обратитесь к документу The Practice Standard for Work Breakdown Structures – Second Edition [1]1.

5.3.1 Создание ИСР: входы

.1 Описание содержания проекта

Описано в разделе 5.2.3.1.

.2 Документы по требованиям

Описаны в разделе 5.1.3.1.

.3 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс создания ИСР, включают в себя среди прочего:

- правила, процедуры и шаблоны для ИСР;
- проектные архивы из предыдущих проектов;
- знания, накопленные в предыдущих проектах.

5.3.2 Создание ИСР: инструменты и методы

.1 Декомпозиция

Декомпозиция – это разделение результатов проекта на более мелкие и легко управляемые элементы; декомпозиция выполняется до тех пор, пока работы и результаты не будут определены на уровне пакетов работ. Уровень пакетов работ является низшим и представляет собой точку, в которой стоимость и длительности операций работ поддаются достоверной оценке и управлению. Уровень детализации пакетов работ различается в зависимости от размера и сложности проекта.

Декомпозиция всей совокупности работ по проекту до пакетов работ обычно включает в себя следующие действия:

- определение и анализ результатов и соответствующих работ;
- структурирование и организация ИСР;
- разбиение верхних уровней ИСР на детализированные элементы более низких уровней;
- разработку и присвоение идентификационных кодов элементам ИСР;
- проверку необходимости и достаточности степени декомпозиции.

Структура ИСР может быть создана в различных формах, например:

- в качестве первого уровня декомпозиции используются фазы жизненного цикла проекта, на втором уровне расположены результаты, относящиеся к проекту и продукту

- в качестве первого уровня декомпозиции используются основные результаты, как показано на рис. 5-10;

- используются подпроекты, которые могут разрабатываться организациями, не входящими в команду проекта, например по контракту. В таких случаях продавец разрабатывает вспомогательную иерархическую структуру работ по контракту в рамках работ, включенных в условия контракта.

Для декомпозиции элементов ИСР верхнего уровня требуется разделение работ по каждому результату или подпроекту на основные элементы, где элементы ИСР представляют собой поддающиеся проверке продукты, услуги или результаты. ИСР может быть структурирована в виде схемы, организационной диаграммы, причинно- следственной диаграммы или другим методом. Проверка правильности декомпозиции требует удостоверения в том, что низкоуровневые элементы ИСР – именно те элементы, которые необходимы и достаточны для создания соответствующих результатов более высокого уровня. Различные результаты могут иметь различные уровни декомпозиции. Работу по некоторым результатам достаточно декомпонировать всего лишь до следующего уровня, чтобы достичь уровня пакетов работ, однако для других могут потребоваться дополнительные уровни декомпозиции. По мере декомпозиции работ до более глубоких уровней детализации возможность планирования, управления и контроля работ расширяется. Однако чрезмерная декомпозиция может привести к непродуктивной управленческой трудоемкости, неэффективному использованию ресурсов и снижению эффективности выполнения работ.

Декомпозиция может оказаться невозможной для результатов или подпроектов, которые будут выполняться в далеком будущем. Команда управления проектом обычно дожидается точного определения результата или подпроекта, чтобы иметь возможность разработать подробную ИСР. Этот метод иногда называют «планированием методом набегающей волны».

ИСР представляет все работы продукта и проекта, включая работы по управлению проектом. Общее содержание работ на самых нижних уровнях должно сворачиваться в более высокие уровни, чтобы ничего не было пропущено, и не выполнялась лишняя работа. Иногда это называют «правилом 100 %».

Практический стандарт PMI по иерархическим структурам работ содержит рекомендации по созданию, разработке и применению иерархических структур работ. Это стандарт содержит конкретные отраслевые примеры шаблонов ИСР, которые могут быть адаптированы к конкретным проектам в определенных прикладных областях.

5.3.3 Создание ИСР: выходы

.1 ИСР

ИСР – это ориентированное на результаты иерархическое разделение работ, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов; на каждом более низком уровне ИСР

представляет собой все более детальное описание работ по проекту. ИСР окончательно оформляется с помощью создания контрольных счетов для пакетов работ и уникального идентификатора из плана счетов. Данные идентификаторы предоставляют структуру для иерархического суммирования информации о затратах, расписании и ресурсах. Контрольный счет – элемент управления, посредством которого содержание, стоимость и расписание интегрируются и сравниваются с освоенным объемом для измерения исполнения.

Контрольные счета помещаются на выбранных уровнях управления в ИСР. Каждый контрольный счет может включать один или несколько пакетов работ, но каждый пакет работ должен быть привязан только к одному контрольному счету.

.2 Словарь ИСР

Словарь ИСР представляет собой документ, генерируемый процессом создания ИСР, который дополняет ИСР. Словарь ИСР предоставляет более детальные описания

элементов ИСР, включая пакеты работ и контрольные счета. Информация в словаре ИСР

включает в себя среди прочего:

- идентификатор плана счетов;
- описание работ;
- ответственную организацию;
- список контрольных событий расписания;
- связанные запланированные операции;
- требуемые ресурсы;
- оценки стоимости;
- требования к качеству;
- критерии приемки;
- технические ссылки;
- контрактную информацию.

.3 Базовый план по содержанию

Базовый план по содержанию является элементом плана управления проектом. Элементы базового плана по содержанию включают в себя:

• **Описание содержания проекта.** Описание содержания проекта включает в себя описание содержания продукта, результаты проекта и определяет критерии приемки продукта пользователем.

• **ИСР.** ИСР определяет каждый результат и декомпозицию результатов на пакеты работ.

• **Словарь ИСР.** Словарь ИСР содержит подробное описание работ и техническую документацию по каждому элементу ИСР.

.4 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя документы по требованиям, но не ограничиваются только ими. Если в результате процесса создания ИСР появляются одобренные запросы на изменения, может потребоваться корректировка документов по требованиям, чтобы включить в них одобренные изменения.

5.4 Подтверждение содержания

Подтверждение содержания – процесс формализованной приемки завершенных результатов проекта. Подтверждение содержания включает в себя проверку результатов вместе с заказчиком или спонсором, чтобы убедиться, что они выполнены удовлетворительно, и формальную приемку результатов заказчиком или спонсором. Подтверждение содержания отличается от контроля качества в том плане, что подтверждение содержания в основном связано с приемкой результатов, а контроль качества в основном ориентирован на правильность результатов и соблюдение требований к качеству, заданных для результатов. Контроль качества, как правило, проводится до подтверждения содержания, однако эти два процесса могут выполняться и параллельно. На рис. 5-11 представлены связанные входы, инструменты и методы, выходы. Блок-схема процессов на рис. 5-12 предоставляет краткое изложение основных зависимостей и взаимодействий в рамках данного процесса.

5.4.1 Подтверждение содержания: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит базовый план по содержанию. Элементы базового плана по содержанию включают в себя:

- **Описание содержания проекта.** Описание содержания проекта включает в себя описание содержания продукта, результаты проекта и определяет критерии приемки продукта пользователем.

- **ИСР.** ИСР определяет каждый результат и декомпозицию результатов на пакеты работ.

- **Словарь ИСР.** Словарь ИСР содержит подробное описание работ и техническую документацию по каждому элементу ИСР.

.2 Документы по требованиям

В документах по требованиям перечислены все требования к проекту, продукту, технические и другие виды требований, которые должны быть представлены для проекта и продукта, а также критерии их приемки. Документы по требованиям описаны в разделе 5.1.3.1.

.3 Матрица отслеживания требований

Матрица отслеживания требований связывает требования с их происхождением и отслеживает их на протяжении жизненного цикла проекта, как описано в разделе 5.1.3.3.

.4 Подтвержденные результаты

Подтвержденные результаты, завершенные и проверенные на правильность в процессе осуществления контроля качества.

5.4.2 Подтверждение содержания: инструменты и методы

.1 Инспекция

Инспекция включает в себя такие операции, как измерение, обследование и подтверждение, позволяющие определить, соответствуют ли работы и результаты требованиям и критериям приемки продукта. Инспекции иногда называются «проверками», «проверками продукта», «аудитами» или «сквозным контролем». В некоторых прикладных областях эти различные термины имеют более узкий и специфический смысл.

5.4.3 Подтверждение содержания: выходы

.1 Принятые результаты

Результаты, соответствующие критериям приемки, получают формальное утверждение и одобрение заказчика или спонсора. Формальная документация, полученная от заказчика или спонсора, подтверждающая формальную приемку заинтересованной стороной проекта результатов проекта, передается в процесс завершения проекта или фазы (4.6).

.2 Запросы на изменения

Завершенные результаты, которые не были формально приняты, документируются с указанием причин, по которым они не были приняты. Такие результаты могут потребовать запроса на изменение для исправления дефекта. Запросы на изменения обрабатываются с целью проведения проверки и представления в рамках процесса осуществления общего управления изменениями (см. раздел 4.5).

.3 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены в результате процесса подтверждения содержания, включают в себя любые документы, определяющие продукт или сообщающие о статусе завершенности продукта.

5.5 Управление содержанием

Управление содержанием – процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также управления изменениями базового плана по содержанию. Управление содержанием проекта обеспечивает обработку всех запрошенных изменений и рекомендованных корректирующих и превентивных воздействий в рамках процесса осуществления общего управления изменениями (см. раздел 4.5). Управление содержанием проекта используется также для управления фактическими изменениями по мере их появления; оно интегрировано в остальные процессы управления. Неуправляемые изменения часто называют «сдвигом содержания проекта». Изменения в любом случае неизбежны, и поэтому

необходим процесс управления изменениями. На рис. 5-13 показаны связанные входы, инструменты и методы, выходы; а блок-схема процесса на рис. 5-14 представляет общую схему основных связей и взаимодействий в рамках данного процесса.

5.5.1 Управление содержанием: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит следующую информацию, используемую для управления содержанием:

- **Базовый план по содержанию.** Базовый план по содержанию сравнивается с фактическими результатами, для того чтобы определить, требуются ли изменения, корректирующие или предупреждающие действия.

- **План управления содержанием.** План управления содержанием описывает, как будет осуществляться управление содержанием проекта и его контроль.

- **План управления изменениями.** План управления изменениями определяет процесс управления изменениями проекта.

- **План управления конфигурацией.** План управления конфигурацией определяет те элементы, которые являются конфигурируемыми, элементы, которые требуют формализованного управления изменениями, а также процесс управления изменениями таких элементов.

- **План управления требованиями.** План управления требованиями может включать в себя порядок планирования, отслеживания и составления отчетов по требованиям, а также порядок инициирования изменений требований к продукту, услуге или результату. Также он описывает порядок проведения анализа влияний и уровни полномочий, необходимые для одобрения данных изменений.

.2 Информация об исполнении работ

Информация об исполнении проекта, например данные о том, работа над какими результатами началась, о ее ходе и о том, по каким результатам работа уже закончена.

.3 Документы по требованиям

Описаны в разделе 5.1.3.1.

.4 Матрица отслеживания требований

Описана в разделе 5.1.3.3.

.5 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс управления содержанием, включают в себя среди прочего:

- существующие формальные и неформальные правила, процедуры и руководящие указания, связанные с содержанием;

- используемые методы мониторинга и отчетности.

5.5.2 Управление содержанием: инструменты и методы

.1 Анализ отклонений

Измерения исполнения проекта используются для оценки величины отклонения от первоначального базового плана по содержанию. Важные аспекты управления содержанием проекта включают в себя определение причины и степени отклонения относительно базового плана по содержанию (раздел 5.3.3.3) и принятие решений о необходимости корректирующих или предупреждающих действий.

5.5.3 Управление содержанием: выходы

.1 Измерения исполнения работ

Измерения могут включать в себя сравнение запланированного и фактического технического исполнения либо другие измерения исполнения содержания. Данная информация документируется и передается заинтересованным сторонам проекта.

.2 Обновления активов процессов организации

Активы процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- причины отклонений;
- выбранные корректирующие воздействия и причины;
- другие виды уроков, усвоенных в ходе управления содержанием проекта.

.3 Запросы на изменения

Анализ исполнения содержания может привести к появлению запроса на изменение базового плана по содержанию или других элементов плана управления проектом. Запросы на изменения могут включать в себя превентивные, корректирующие воздействия или исправление дефектов. Запросы на изменения обрабатываются с целью проведения проверки и представления в соответствии с процессом осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5).

.4 Обновления плана управления проектом

• **Обновления базового плана по содержанию.** Если одобренные запросы на изменения оказывают влияние на содержание проекта, то описание содержания, ИСР и словарь ИСР пересматриваются и выпускаются заново, чтобы отразить одобренные изменения.

• **Обновления прочих базовых планов.** Если одобренные запросы на изменения оказывают влияние на содержание проекта, то соответствующий базовый план по стоимости и базовые расписания пересматриваются и выпускаются заново, чтобы отразить одобренные изменения.

.5 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- документы по требованиям;
- матрицу отслеживания требований.

Глава 6. Управление сроками проекта

Управление сроками проекта включает в себя процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта. На рис. 6-1 приведена общая схема следующих процессов управления сроками проекта:

6.1 Определение операций – процесс определения конкретных операций, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта.

6.2 Определение последовательности операций – процесс выявления и документирования зависимостей между операциями проекта.

6.3 Оценка ресурсов операций – процесс оценки типов и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования или поставок, необходимых для выполнения каждой операции.

6.4 Оценка длительности операций – процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для завершения отдельных операций при предполагаемых ресурсах.

6.5 Разработка расписания – процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта.

6.6 Управление расписанием – процесс мониторинга статуса проекта для корректировки его исполнения и внесения изменений в базовое расписание. Данные процессы взаимосвязаны друг с другом, а также с процессами из других областей знаний. Каждый процесс может включать в себя действия одного лица или группы лиц в зависимости от требований проекта. Каждый процесс происходит в каждом проекте по меньшей мере один раз и выполняется в одной или нескольких

фазах проекта, если проект разбит на фазы. Хотя процессы представлены здесь в виде дискретных элементов с четко определенными границами, на практике они могут накладываться друг на друга и оказывать взаимное влияние различными способами, которые не рассмотрены в данном стандарте. Взаимосвязь процессов детально рассматривается в главе 3.

Некоторые опытные специалисты по управлению проектами проводят различия между выходной информацией о расписании проекта (расписанием), с одной стороны, и данными и расчетами, на основе которых создается расписание, с другой, называя механизм разработки расписания, наполненный данными проекта, «*моделью расписания*». Однако обычно и само расписание, и модель расписания называют «расписанием». Поэтому в *Руководстве PMBOK®* для

модели используется термин «*расписание*». В некоторых проектах, особенно в небольших, определение операций, определение последовательности операций, оценка ресурсов операций, оценка длительности операций и разработка расписания настолько тесно связаны, что их рассматривают как единый процесс, который может быть выполнен человеком за сравнительно короткий период времени. Здесь эти процессы представлены как дискретные, потому что инструменты и методы каждого из них различны.

Работе, связанной с осуществлением шести процессов управления сроками проекта, предшествуют усилия команды управления проектом по планированию, хотя они и не представлены здесь как отдельный процесс. Эти усилия по планированию являются частью процесса разработки плана управления проектом (раздел 4.2), генерирующего план управления расписанием, который выбирает методологию и инструменты составления расписания, а также устанавливает формат и критерии разработки и управления расписанием проекта. Методология составления расписания определяет правила процесса составления расписания и подходы к нему. К наиболее известным методологиям относятся методы критического пути и критической цепи.

Процессы управления сроками проекта и связанные с ними инструменты и методы документируются в плане управления проектом. План управления расписанием содержится в плане управления проектом или является его вспомогательным планом; он может быть формальным или неформальным, быть детализованным или задавать только общие рамки в зависимости от требований проекта и включает в себя соответствующие контрольные границы. При разработке расписания проекта используются выходы процессов определения операций, определения последовательности операций, оценки ресурсов операций, а также оценки длительности операций в сочетании с инструментами составления расписания. Законченное и утвержденное расписание становится базовым планом расписания, который будет использоваться в процессе управления расписанием (6.6). При осуществлении проектных операций большая часть действий в области знаний по управлению сроками проекта приходится на процесс управления расписанием (раздел 6.6) для своевременного выполнения работ по проекту. На рис. 6-2 приводится общая схема составления расписания, показывающая, как взаимодействуют методология и инструменты составления расписания, а также выходы процессов управления сроками проекта для создания расписания проекта.

6.1 Определение операций

Определение операций – процесс определения конкретных операций, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта. В процессе разработки Иерархической Структуры Работ (ИСР) определяются результаты самого нижнего уровня – пакеты работ. Пакеты работ проекта обычно

раскладываются на более мелкие элементы под названием «операции», которые описывают работу, необходимую для выполнения пакета работ. Операции предоставляют основу для оценки, планирования, исполнения, мониторинга и контроля работ по проекту. Подразумевается, что определение и планирование операций расписания в данном процессе проводятся таким образом, который обеспечивает достижение целей проекта (см. рис. 6-3 и 6-4).

6.1.1 Определение операций: входы

.1 Базовый план по содержанию

Результаты, ограничения и допущения проекта документируются в базовом плане по содержанию (раздел 5.3.3.3) и детально рассматриваются при определении операций.

.2 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс определения операций, включают в себя информационную систему управления проектами, не ограничиваясь только ей.

.3 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс определения операций, включают в себя среди прочего:

- существующие формальные и неформальные, связанные с планированием, правила, процедуры и руководящие указания, такие как методология составления расписания, которые учитываются при определении операций;
- базу накопленных знаний, содержащую историческую информацию относительно списков операций, использованных в предыдущих подобных проектах.

6.1.2 Определение операций: инструменты и методы

.1 Декомпозиция

Применительно к определению операций метод декомпозиции подразумевает разделение пакетов работ проекта на более мелкие и более управляемые элементы, называемые «операциями». Операции представляют собой действия, необходимые для выполнения пакета работ. В процессе определения операций конечные выходы определяются как действия, а не как результаты, как это происходит в процессе создания ИСР (раздел 5.3). Список операций, ИСР и словарь ИСР могут разрабатываться последовательно или параллельно, при этом основой разработки окончательного списка операций служат ИСР и словарь ИСР. Каждый пакет работ в ИСР разделяется на операции, необходимые для получения результатов этого пакета работ. Участие членов команды в процессе декомпозиции может привести к получению лучших и более точных результатов.

.2 Планированием методом набегающей волны

Планирование методом набегающей волны представляет собой вид планирования способом последовательной разработки, при котором работа, которая должна быть

выполнена в ближайшей перспективе, планируется в деталях на низшем уровне ИСР, а работа в отдаленном будущем планируется на более высоком уровне ИСР. Таким образом, работа может существовать на разных уровнях детализации в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла проекта она находится. Например, во время раннего стратегического планирования, когда информация еще недостаточно определена, пакеты работ могут быть декомпозированы до уровня контрольных событий. По мере поступления информации о предстоящих в ближайшей перспективе событиях может быть проведена их декомпозиция до операций.

.3 Шаблоны

В качестве шаблона для нового проекта зачастую можно использовать стандартный перечень операций из предыдущего проекта или его часть. Информация о соответствующих параметрах операций в шаблонах также может содержать прочую описательную информацию, полезную при определении операций. Шаблоны могут также применяться для идентификации типичных контрольных событий расписания.

.4 Экспертная оценка

Экспертиза при определении операций может проводиться членами команды проекта или другими экспертами, имеющими опыт и навыки разработки детальных описаний содержания проектов, ИСР и расписаний проектов.

6.1.3 Определение операций: выходы

.1 Список операций

Список операций – это исчерпывающий перечень, включающий все операции расписания, предусмотренные для данного проекта. В список операций входят идентификатор операции и описание содержания работ по каждой операции, подробное настолько, чтобы члены команды проекта понимали, какие работы необходимо провести.

.2 Параметры операции

Параметры операции расширяют ее описание путем определения ряда элементов, связанных с каждой операцией. Элементы каждой операции формируются с течением времени. На первоначальных стадиях проекта они могут включать в себя идентификатор операции, идентификатор ИСР и название операции, а в конце формирования – коды и описание операции, перечни предшествующих и последующих операций, логические взаимосвязи, опережения и задержки (раздел 6.2.2.3), требования к ресурсам, директивные даты, ограничения и допущения. Параметры операции могут быть использованы для

определения лица, ответственного за выполнение работы, географического местоположения выполнения работ и типа операции, например, уровень загрузки, дискретная или распределенная загрузка. Параметры операции используются для разработки расписания, а также для выбора, систематизации и разнообразных сортировок запланированных операций в отчетах. Количество параметров различается в зависимости от прикладной области.

.3 Список контрольных событий

Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Список контрольных событий определяет все контрольные события, указывая при этом, является ли контрольное событие обязательным (например, необходимым согласно контракту) или необязательным (например, основывающимся на исторической информации).

6.2 Определение последовательности операций

Определение последовательности операций – процесс определения и документирования взаимосвязей между операциями проекта. Определение последовательности операций осуществляется с помощью логических взаимосвязей. Каждая операция и контрольное событие, кроме первых и последних, связаны по крайней мере с одной предшествующей и одной последующей операцией. Иногда бывает необходимо использовать время опережения или задержки между операциями для поддержания реалистичного и достижимого расписания проекта. Определение последовательности может быть выполнено с помощью программ управления проектами или с помощью автоматических или ручных методов. См. рис. 6-5 и 6-6.

6.2.1 Определение последовательности операций: входы

.1 Список операций

Описан в разделе 6.1.3.1.

.2 Параметры операции

Описаны в разделе 6.1.3.2. Параметры операции могут описывать необходимую последовательность событий или определенные связи с предшествующими и последующими операциями.

.3 Список контрольных событий

Описан в разделе 6.1.3.3. Список контрольных событий может содержать расчетные даты конкретных контрольных событий.

.4 Описание содержания проекта

Описание ое содержания проекта (раздел 5.2.3.1) содержит описание содержания продукта,

которое включает характеристики продукта, способные повлиять на определение последовательности операций, такие как физический план завода, который должен быть сооружен, или интерфейсы подсистем в проекте, связанном

с программным обеспечением. Хотя данные влияния часто очевидны в списке операций, как правило, для обеспечения точности проводится проверка описания содержания продукта.

.5 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс определения последовательности операций, включают в себя среди прочего проектные архивы из корпоративной базы знаний, используемые в методологии составления

расписания.

6.2.2 Определение последовательности операций: инструменты и методы

.1 Метод диаграмм предшествования

Метод диаграмм предшествования применяется в методологии критического пути для построения сетевой диаграммы проекта, в которой операции изображаются в виде квадратов или прямоугольников (называемых «узлами»), а логические взаимосвязи, существующие между ними, – стрелками. На рис. 6-7 показана простая сетевая диаграмма проекта, составленная с помощью метода диаграмм предшествования. Данный метод также называется «операциями в узлах»; он используется в большинстве пакетов программ управления проектами. Метод диаграмм предшествования включает четыре типа зависимостей, или логических взаимосвязей:

- **Финиш-старт.** Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции.
- **Финиш-финиш.** Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции.
- **Старт-старт.** Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции.
- **Старт-финиш.** Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции. В методе диаграмм предшествования чаще всего используется отношение предшествования типа «финиш-старт». Отношение «старт-финиш» используется редко, но рассматривается здесь для полноты списка типов отношений метода диаграмм предшествования.

.2 Определение зависимостей

Для определения последовательности операций используются три типа зависимостей:

- **Обязательные зависимости.** Обязательные зависимости – это такие зависимости, которые требуются по контракту или являются неотъемлемым свойством выполняемой работы. Команда проекта определяет, какие зависимости являются обязательными, во время процесса определения последовательности

операций. Обязательные зависимости часто подразумевают физические ограничения, например в строительном проекте, где невозможно возвести наземную конструкцию до сооружения фундамента, или в проекте, связанном с электроникой, где прототип должен быть создан до того, как он будет протестирован. Обязательные зависимости также иногда называют «жесткой логикой».

- **Дискреционные зависимости.** В ходе процесса определения последовательности операций команда проекта определяет, какие зависимости являются дискреционными. Дискреционные зависимости иногда также называют «предпочтительной логикой», «преимущественной логикой» или «мягкой логикой». Дискреционные зависимости устанавливаются на основе передовых методов организации работ в определенной прикладной области или в рамках необычного аспекта проекта, где предпочтительна особая последовательность, хотя могут существовать и другие приемлемые последовательности. Дискреционные зависимости должны быть полностью задокументированы, так как они могут создавать необоснованные полные временные резервы и могут ограничить последующие варианты составления расписания. При применении методов быстрого прохода должен проводиться анализ этих дискреционных зависимостей и рассматриваться необходимость их модификации или удаления.

- **Внешние зависимости.** В ходе процесса определения последовательности операций команда управления проектом выявляет внешние зависимости. Внешние зависимости – это такие зависимости, которые включают взаимосвязи между операциями проекта и операциями вне проекта. Эти зависимости обычно не поддаются контролю со стороны команды проекта. Например, в проекте по разработке программного обеспечения операция тестирования может зависеть от поставки аппаратного обеспечения сторонней организацией, а в некоторых строительных проектах подготовительные работы на участке можно начинать только после выдачи официального подтверждения, что строительство не нанесет ущерба окружающей среде.

.3 Применение опережений и задержек

Команда управления проектом определяет зависимости, которые могут потребовать опережения или задержки для точного определения логической взаимосвязи. Использование задержек и опережений не должно заменять логики расписания. Операции и связанные с ними допущения должны документироваться. Опережение допускает ускорение сроков выполнения последующей операции. Например, в проекте по строительству нового офисного здания озеленение может быть запланировано на 2 недели раньше запланированного завершения дефектной ведомости. Это может быть представлено в виде отношения «финиш-старт» с 2- недельным опережением.

Задержка устанавливает отсрочку выполнения последующей операции. Например, команда технических специалистов может приступить к редактированию проекта крупного документа через пятнадцать дней после начала его написания. Это может быть представлено в виде отношения «старт-старт» с 15-дневной задержкой.

.4 Шаблоны сети

Стандартизированные шаблоны сетевых диаграмм могут облегчить подготовку сетей операций проекта. Они могут включать в себя как проект в целом, так и его часть. Части сетевой диаграммы проекта часто называют «подсетями» или «фрагментами». Шаблоны подсетей особенно полезны в тех случаях, когда проект включает несколько идентичных или почти идентичных результатов, таких как перекрытия в высотном офисном здании, клинические испытания в проекте по разработке нового лекарства, модули кодирующих программ в проекте по разработке программного обеспечения или фазу запуска исследовательского проекта.

6.2.3 Определение последовательности операций: выходы .1 Сетевые диаграммы проекта

Сетевые диаграммы проекта представляют собой схематическое отображение запланированных операций проекта и логических взаимосвязей между ними, также называемых «зависимостями». На рис. 6-7 изображена сетевая диаграмма проекта. Сетевая диаграмма проекта может быть составлена вручную или с помощью программ управления проектами. Она может включать все детали проекта или содержать только одну или несколько общих операций. Диаграмма может дополняться сводной описательной частью, в которой описан основной подход, применявшийся для определения последовательности операций. Любые необычные последовательности операций в рамках сети должны быть полностью описаны в описательной части.

.2 Обновленные версии документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- списки операций;
- параметры операций;
- Реестр рисков.

6.3 Оценка ресурсов операций

Оценка ресурсов операции – это процесс оценки типа и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования или поставок, необходимых для выполнения каждой операции. См. рис. 6-8 и 6-9. Процесс оценки ресурсов операций тесно координируется с процессом оценки затрат (раздел 7.1). Например:

- Команда проекта в сфере строительства должна быть знакома с местными строительными нормами и правилами. Это знание может быть получено у местных представителей. Однако в том случае, когда местная рабочая сила не имеет опыта применения нетрадиционных или специализированных строительных технологий, наилучшим способом получения знаний о местных строительных нормах и правилах будет приглашение консультанта.

- Команда проекта в области автомобилестроения должна быть знакома с передовыми методами автоматизированной сборки. Для приобретения требуемых знаний можно воспользоваться услугами приглашенного консультанта, отправить проектировщика на семинар по вопросам робототехники или включить в команду проекта представителя производственного сектора.

6.3.1 Оценка ресурсов операций: входы

.1 Список операций

Список операций (раздел 6.1.3.1) определяет операции, которым будут нужны ресурсы.

.2 Параметры операций

Параметры операций (раздел 6.1.3.2), разработанные в ходе процессов определения операций и определения последовательности операций, предоставляют основной информационный вход, используемый при оценке ресурсов, необходимых для каждой операции из списка операций.

.3 Ресурсные календари

Информация о том, какие ресурсы (такие как люди, оборудование и материалы) потенциально доступны в то время, когда запланированы операции, описанная в разделах 9.2.3.2 и 12.2.3.3, применяется для оценки использования ресурсов. Ресурсные календари устанавливают, когда и насколько долго определенные ресурсы проекта будут доступны на протяжении проекта. Эта информация может находиться на уровне операции или проекта. Данное знание включает в себя рассмотрение таких параметров, как опыт и/или уровень навыков ресурса, а также различных географических мест нахождения ресурсов и того, когда они могут быть получены. Смешанный ресурсный календарь включает в себя доступность, способности и навыки человеческих ресурсов (раздел 9.2). Например, на ранних фазах проектирования пул ресурсов может включать в себя большое число младших и старших инженеров. Тем не менее, на более поздних фазах того же проекта пул может быть сокращен до лиц, имеющих достаточные знания о проекте в силу опыта работы на его предыдущих фазах.

.4 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс оценки ресурсов операции, включают в себя среди прочего доступность и навыки ресурсов.

.5 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс оценки ресурсов операции, включают в себя среди прочего:

- правила и процедуры, связанные с набором персонала;
- правила и процедуры, связанные с арендой и покупкой сырья и оборудования;
- историческую информацию о типах ресурсов, использованных для подобных работ в предыдущих проектах.

6.3.2 Оценка ресурсов операций: инструменты и методы

.1 Экспертная оценка

Экспертные оценки часто необходимы для того, чтобы оценить связанные с ресурсами входы этого процесса. Такую оценку может дать любое лицо или группа лиц, имеющие специальную подготовку в области планирования и оценки ресурсов.

.2 Анализ альтернатив

У многих запланированных операций имеются альтернативные методы их реализации. К ним относится использование различных уровней способностей или навыков ресурсов, машин различных габаритов или типов, различных инструментов (ручных или автоматических), а также принятие решений «производить или покупать» в отношении ресурсов.

.3 Публикуемые оценочные данные

Некоторые компании регулярно публикуют данные о производительности и единичные расценки ресурсов по широкому спектру рабочих профессий, материальных средств и оборудования по различным странам и регионам отдельных стран.

.4 Оценка «снизу вверх»

Когда операция не может быть оценена с достаточной степенью уверенности, работы операции разделяются на более мелкие элементы. Потребности в ресурсах каждого детализированного элемента работ оцениваются, и эти оценки затем объединяются в общее количество по каждому ресурсу операции. Операции могут быть связаны отношениями зависимости, которые могут влиять на назначение и использование ресурсов, но могут и не иметь такой связи. Если зависимости имеются, то эта специфика использования ресурсов отражается в оценочных требованиях операции и фиксируется документально.

.5 Программы управления проектами

Программы управления проектами способны оказать помощь в планировании, организации и управлении пулами ресурсов, а также в разработке оценок ресурсов. В зависимости от возможностей программного обеспечения можно определять иерархические структуры ресурсов, доступность ресурсов,

стоимости ресурсов и разнообразные ресурсные календари, способствующие оптимизации использования ресурсов.

6.3.3 Оценка ресурсов операций: выходы

.1 Требования к ресурсам операций

Выход процесса оценки ресурсов операции определяет типы и количества ресурсов, требуемых для каждой операции в пакете работ. Данные требования могут быть объединены для оценки ресурсов для каждого пакета работ. Степень детализации и специфичности описаний требований к ресурсам может различаться в зависимости от прикладной области. Документация по ресурсным требованиям для каждой операции может включать в себя основание для оценки для каждого ресурса, а также допущения по типам ресурсов, их доступности и требуемому количеству.

.2 Иерархическая структура ресурсов

Иерархическая структура ресурсов представляет собой структуру идентифицированных ресурсов по категориям и типам ресурсов. Примеры категорий ресурсов включают в себя человеческие ресурсы, материалы, оборудование и сырье. Типы ресурсов могут включать уровень навыков, уровень класса или другую информацию, соответствующую проекту. Иерархическая структура ресурсов полезна для организации данных и подготовки отчетности по расписанию проекта с информацией об использовании ресурсов.

.3 Обновленные версии документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- список операций;
- параметры операций;
- ресурсные календари.

6.4 Оценка длительности операций

Оценка длительности операции – процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для выполнения отдельных операций при предполагаемых ресурсах. При оценке длительности операции используется информация о содержании работ операции, требуемых типах ресурсов, оценках количества ресурсов, а также ресурсных календарях. Входы для оценки длительности операций исходят от одного или нескольких членов команды проекта, в наибольшей степени знакомых с характером работ определенной операции. Оценка длительности постепенно уточняется, и процесс учитывает качество и доступность данных на входе. Например, по мере выполнения инженерно-конструкторских работ по проекту данные становятся более детальными и определенными, при этом повышается точность оценок длительности. Таким образом, можно считать, что с течением времени оценка

длительности постепенно становится более точной, а ее надежность повышается (см. рис. 6-10 и 6-11). Процесс оценки длительности операций требует, чтобы были оценены трудоемкость работ и количество ресурсов, необходимых для выполнения операции; они используются для примерной оценки числа рабочих периодов (длительности операции), необходимых для выполнения операции. Для каждой оценки длительности операции документируются все данные и допущения, которые использовались при оценке длительности. Большинство программ управления проектами, позволяющих составлять расписание, разрешают данную ситуацию с помощью календаря проекта и альтернативных ресурсных календарей, определяемых ресурсами, имеющих специфичные рабочие периоды. В дополнение к логике последовательности операций, операции выполняются в соответствии с календарем проекта и соответствующими ресурсными календарями.

6.4.1 Оценка длительности операции: входы

.1 Список операций

Описан в разделе 6.1.3.1.

.2 Параметры операций

Описаны в разделе 6.1.3.2.

.3 Требования к ресурсам операций

Оценки требований к ресурсам операций (раздел 6.3.3.1) влияют на длительность операции, так как назначенные для операции ресурсы и их доступность оказывают существенное влияние на длительность большинства операций. Например, если для операции назначаются дополнительные ресурсы или ресурсы с более низкими навыками, их эффективность или производительность может быть снижена из-за увеличения потребности в коммуникации, обучении и координации.

.4 Ресурсные календари

Ресурсный календарь (раздел 6.3.1.3), разрабатываемый в рамках процесса оценки потребности в ресурсах операций, может включать в себя тип, наличие и способности человеческих ресурсов (раздел 9.2.3.2). Также учитываются тип, количество, доступность и способности (если применимо) как оборудования, так и материальных ресурсов, которые могут оказывать существенное влияние на длительность запланированных операций. Например, при назначении старших и младших штатных сотрудников с полной занятостью, как правило, можно ожидать, что старший штатный сотрудник будет выполнять заданную операцию за меньшее количество времени, чем младший.

.5 Описание содержания проекта

При оценке длительности операций учитываются ограничения и допущения, содержащиеся в описании содержания проекта (раздел 5.2.3.1). Примерами допущений могут служить среди прочего:

- существующие условия;
- наличие информации;
- длительность отчетных периодов.

Примерами ограничений могут служить среди прочего:

- имеющиеся квалифицированные ресурсы;
- условия и требования контракта.

.6 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс оценки длительности операций, включают в себя среди прочего:

- базы данных по оценке длительности и другие справочные данные;
- показатели производительности;
- опубликованную коммерческую информацию.

.7 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс оценки длительности операций, включают в себя среди прочего:

- историческую информацию о длительности;
- календари проекта;
- методологию составления расписания;
- накопленные 'р , _знания.

6.4.2 Оценка длительности операций: инструменты и методы

.1 Экспертная оценка

Экспертные оценки, основанные на исторической информации, могут предоставить информацию об оценке длительности или о рекомендованной максимальной длительности операций из предыдущих подобных проектов. Также экспертные оценки могут быть использованы для определения необходимости использования различных методов оценок и способов разрешения различий между ними.

.2 Оценка по аналогам

Оценка по аналогам подразумевает использование таких параметров как длительность, бюджет, размер, вес и сложность из предыдущих подобных проектов в качестве основы для оценки тех же параметров или измерений будущего проекта. При оценке длительности данный метод опирается на фактическую длительность предыдущих подобных проектов в качестве основы для оценки длительности текущего проекта. Это подход, позволяющий оценивать общую величину, иногда адаптируется в зависимости от известных различий в сложности проекта. Зачастую оценка длительности по аналогам используется для

оценки длительности проекта, когда объем детальной информации о проекте ограничен, например, на его ранних фазах. При оценке по аналогам применяется историческая информация и экспертная оценка. Как правило, оценка по аналогам обходится дешевле и занимает меньше времени, чем другие методы, но при этом она обычно оказывается и менее точной. Оценки по аналогам могут применяться ко всему проекту или к его частям, а также могут использоваться вместе с другими методами оценки. Оценка по аналогам оказывается наиболее надежной в тех случаях, когда предыдущие операции схожи по сути, а не только по форме, а члены команды проекта, подготавливающие оценки, обладают необходимым опытом.

.3 Параметрическая оценка

Параметрическая оценка использует статистические взаимосвязи между историческими данными и прочими переменными (например, площадью в квадратных метрах в строительстве) для численной оценки параметров операции, таких как стоимость, бюджет и длительность. Длительность операций может быть количественно определена путем умножения количества работ, которые необходимо выполнить, на количество рабочего времени, затрачиваемое на производство единицы работы. Например, длительность операции в конструкторском проекте может быть оценена путем умножения количества чертежей на количество рабочих часов, требуемых для создания одного чертежа; или длительность прокладки кабеля – путем умножения количества метров кабеля на количество рабочих часов, необходимых для прокладки одного метра. Например, если назначенный ресурс способен за час проложить 25 метров кабеля, длительность, требуемая для прокладки 1000 метров, будет составлять 40 часов (1000 метров разделить на 25 метров в час). Данный метод может обеспечивать более высокую степень точности в зависимости от опыта и данных, лежащих в основе модели. Параметрические оценки сроков могут применяться ко всему проекту или к его частям вместе с другими методами оценки.

.4 Оценки по трем точкам

Точность оценок длительности операции может быть улучшена с помощью рассмотрения неопределенностей оценок и рисков. Данная концепция происходит от Метода оценки и анализа программ (PERT). Для оценки диапазона длительности операции PERT использует три оценки:

- **Наиболее вероятная (tM).** Длительность операции определяется с учетом предварительного выделения ресурсов, их производительности, реалистичной оценки их доступности для выполнения данной операции, зависимости от других участников и задержек.

- **Оптимистичная (tO).** Длительность операции основывается на анализе наиболее благоприятного сценария развития операции.

- **Пессимистичная (tP)**. Длительность операции основывается на анализе наиболее неблагоприятного сценария развития операции.

Анализ PERT позволяет определить **ожидаемую (tE)** длительность операции с помощью вычисления среднего взвешенного этих трех оценок:

$$tE = tO + 4tM + tP / 6$$

Оценки длительности, основанные _____ на данном уравнении (или даже на простом среднем арифметическом этих трех точек), могут дать более высокую точность, а три точки позволяют прояснить диапазон неопределенности оценок длительности.

. 5 Анализ резервов

Оценки длительности могут включать в себя резервы на возможные потери (иногда называемые «временными резервами» или «буферами») в рамках общего расписания проекта для устранения неопределенности расписания. Резерв на возможные потери может выражаться в процентах от оценочной длительности операции, в фиксированном числе рабочих периодов или может быть рассчитан с помощью методов количественного анализа. По мере поступления более точной информации о проекте резервы на возможные потери могут быть использованы, сокращены или устранены. Возможные потери должны быть четко определены в документации по расписанию.

6.4.3 Оценка длительности операций: выходы

.1 Оценки длительности операций

Оценки длительности операций – это количественные оценки наиболее вероятного числа рабочих периодов, требуемых для выполнения операций. Оценки длительности не включают в себя какие-либо задержки, описанные в 6.2.2.3. Оценки длительности операций могут включать и диапазон возможных значений. Например: • Оценка «2 недели ± 2 дня» означает, что операция будет выполняться не менее 8 и не более 12 дней (при условии пятидневной рабочей недели).

- Оценка «вероятность того, что длительность операции превысит 3 недели, составляет 15%» означает, что операция с высокой вероятностью (85 %) будет выполнена за время, не превышающее 3-х недель.

.2 Обновленные версии документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- параметры операций;
- допущения, принятые при оценке длительности операции, такие как уровень навыков и доступность.

6.5 Разработка расписания

Разработка расписания – процесс анализа последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и временных ограничений для создания расписания проекта. Ввод операций, длительностей и ресурсов в инструмент составления расписания генерирует расписание с запланированными датами завершения операций проекта. Разработка приемлемого расписания проекта зачастую является итеративным процессом. Он определяет запланированные даты старта и финиша операций и контрольных событий проекта. Разработка расписания может потребовать проведения анализа и проверки оценок длительности и ресурсов для создания утвержденного расписания проекта, способного служить в качестве базового плана, по которому будет проходить отслеживание исполнения. Пересмотр расписания и поддержание его реалистичности продолжается на всем протяжении проекта по мере выполнения работ, изменения плана управления проектом и выявления характера событий риска (см. рис. 6-12 и 6-13).

Для получения более подробной информации относительно составления расписания см.

The Practice Standard for Scheduling [2].

6.5.1 Разработка расписания: входы

.1 Список операций

Описан в разделе 6.1.3.1.

.2 Параметры операций

Описаны в разделе 6.1.3.2.

.3 Сетевые диаграммы проекта

Описаны в разделе 6.2.3.1.

.4 Требования к ресурсам операций

Описаны в разделе 6.3.3.1.

.5 Ресурсные календари

Описаны в разделе 6.3.1.3.

.6 Оценки длительности операции

Описаны в разделе 6.4.3.1.

.7 Описание содержания проекта

Описание содержания проекта (раздел 5.2.3.1) содержит допущения и ограничения, которые могут оказывать влияние на разработку расписания проекта.

.8 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс разработки расписания, включают в себя среди прочего инструмент составления расписания, который может быть использован при разработке расписания.

.9 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс разработки расписания, включают в себя среди прочего:

- методологию составления расписания и
- календарь проекта.

6.5.2 Разработка расписания: инструменты и методы

.1 Анализ сети

Анализ сети представляет собой технологию создания расписания проекта. В не применяются разнообразные аналитические методы, такие как метод критического пути, метод критической цепи, анализ сценариев «что если» и выравнивание ресурсов, позволяющие рассчитать даты раннего и позднего старта и финиша незавершенных частей операций проекта. Некоторые пути в сети могут иметь точки слияния или расхождения, которые можно выявить и использовать в анализе сжатия расписания и других видах анализа.

.2 Метод критического пути

Метод критического пути позволяет рассчитать теоретические даты раннего старта и финиша, а также даты позднего старта и финиша для всех операций без учета ресурсных ограничений путем проведения анализа прохода вперед и назад по сети проекта. Полученные даты раннего старта и финиша не обязательно являются расписанием проекта; они скорее указывают периоды времени, в рамках которых может быть запланированы операции с учетом длительностей операций, логических взаимосвязей, опережений, задержек и других известных ограничений.

На рассчитанные ранние и поздние даты старта и финиша может влиять общий временной резерв операции, который позволяет делать расписание гибким и может быть положительным, отрицательным или нулевым. Для любого пути в сети гибкость расписания, называемая «полным временным резервом», измеряется положительной разницей между ранними и поздними датами. У критических путей полный временной резерв либо нулевой, либо отрицательный, а запланированные операции на критическом пути называются «критическими операциями». Критический путь обычно характеризуется нулевым полным временным резервом. В сетях может существовать несколько путей, близких к критическому. Для создания путей в сети с нулевым или положительным полным временным резервом может потребоваться адаптация длительностей операции, логических взаимосвязей, опережений, задержек и других временных ограничений. После подсчета полного временного резерва пути в сети также может быть определен свободный временной резерв – период времени, на который операция может быть отложена, не вызывая задержки раннего старта любой непосредственно последующей операции в данном сетевом пути.

.3 Метод критической цепи

Критическая цепь представляет собой метод анализа сети, который изменяет расписание проекта с учетом ограниченности ресурсов. Изначально сетевая диаграмма проекта строится на основе оценок длительности, заданных зависимостей и ограничений. Затем рассчитывается критический путь. После определения критического пути учитывается наличие ресурсов и в результате определяется расписание с учетом ресурсных ограничений. Полученное расписание часто имеет измененный критический путь. Критический путь с ресурсными ограничениями известен как «критическая цепь».

Метод критической цепи добавляет буферы длительности в виде операций, не предусматривающих выполнения работ, для управления неопределенностью. Один из буферов, расположенный в конце критической цепи, известен как проектный буфер и защищает директивную дату завершения от задержек на критической цепи. Дополнительные буферы, известные как «питающие буферы», располагаются в каждой точке, в которой в критическую цепь входят цепи взаимосвязанных операций извне критической цепи. Питающие буферы, таким образом, защищают критическую цепь от отставания по входящим цепям. Размер каждого буфера должен учитывать неопределенность длительности цепи зависимых операций, ведущих к данному буферу.

Как только буферные операции расписания определены, операции расписания планируются на максимально поздние плановые даты старта и финиша. Таким образом, вместо управления полным временным резервом сетевых путей метод критической цепи концентрируется на управлении оставшимися длительностями буферов, сопоставляя их с оставшейся длительностью цепей операций.

.4 Выравнивание ресурсов

Выравнивание ресурсов представляет собой метод анализа сети, применяемый для

расписания, которое уже было проанализировано методом критического пути.

Выравнивание ресурсов может быть использовано, когда общие или критически важные

необходимые ресурсы доступны только в определенное время или только в ограниченном количестве, или для поддержания использования ресурсов на постоянном

уровне. Выравнивание ресурсов необходимо при переназначении ресурсов, например,

когда ресурс был назначен для выполнения двух или более операций в один и тот же

период времени, когда совместные или критически важные необходимые ресурсы

доступны только в определенное время или только в ограниченном количестве.

Выравнивание ресурсов зачастую может приводить к изменению первоначального

критического пути.

.1 Анализ сценариев «что если»

Это анализ вопроса: «Что произойдет, если ситуация будет развиваться по сценарию

‘X’?» В этом случае выполняется анализ сети, при котором с помощью модели

расписания просчитываются различные сценарии (например, задержка поставки

основных элементов, увеличение длительности отдельных инженерных операций) или

моделируется влияние непредвиденных внешних факторов (например, забастовка или

изменение процедуры лицензирования). Результаты анализа «что если» могут

использоваться для оценки выполнимости расписания проекта при неблагоприятных

условиях и для составления резервных планов и планов реагирования для преодоления

или смягчения последствий неожиданных ситуаций. Моделирование включает в себя

расчет различных длительностей проекта при использовании различных допущений о

длительностях операций. Наиболее известен метод Монте-Карло (раздел 11.4.2.2), в

котором распределение вероятных значений длительности операции определяется для

каждой операции и используется для вычисления распределения вероятных выходов

всего проекта.

.6 Применение опережений и задержек

Опережения и задержки (раздел 6.2.2.3) – это уточнения, вносимые во время анализа

сети для разработки жизнеспособного расписания.

.7 Сжатие расписания

Сжатие расписания сокращает длительность проекта без изменения содержания проекта,

временных ограничений, директивных дат или иных целевых параметров расписания.

Методы сжатия расписания включают в себя:

- Сжатие. Метод сжатия расписания, в котором анализируются компромиссы между

стоимостью и расписанием, чтобы определить, каким образом возможно максимально сжать сроки при минимальных затратах. Примеры сжатия могут

включать одобрение сверхурочной работы, использование дополнительных ресурсов или плату за ускорение поставки для операций на критическом пути.

Сжатие эффективно только для тех операций, где дополнительные ресурсы способны сократить длительность. Сжатие не всегда создает жизнеспособную

альтернативу и может привести к увеличению рисков и/или стоимости.

- Быстрый проход. При этом методе сжатия расписания фазы или операции, обычно

выполняемые последовательно, выполняются параллельно. Примером является

строительство фундамента здания до подготовки всех архитектурных чертежей.

Быстрый проход может привести к доработкам и увеличению риска.

Быстрый

проход применим только в том случае, когда операции могут накладываться одна

на другую для сокращения длительности.

.8 Инструмент составления расписания

Автоматические инструменты составления расписания облегчают процесс составления

расписания, генерируя даты старта и финиша на основе информации об операциях,

сетевых диаграммах, ресурсах и длительностях операций. Инструмент составления

расписания может использоваться вместе с другими программными средствами для

управления проектами или неавтоматическими методами.

6.5.3 Разработка расписания: выходы

.1 Расписание проекта

Расписание проекта содержит, по меньшей мере, плановую дату старта и плановую дату

финиша для каждой операции. Если планирование ресурсов проводится на ранней

стадии, расписание проекта будет оставаться предварительным до подтверждения

выделения ресурсов и утверждения расчетных дат начала и завершения.

Обычно этот

процесс происходит не позднее, чем будет разработан план управления проектом (раздел

4.2.3.1). Может быть также разработано директивное расписание проекта с определенными директивными датами старта и финиша для каждой операции.

Расписание проекта может быть представлено в обобщенном виде, иногда называемом

«укрупненным расписанием» или «расписанием контрольных событий», или же в

подробном виде. Хотя расписание проекта может быть представлено в форме таблицы,

чаще всего используется графическое представление в одном из следующих форматов:

- Диаграммы контрольных событий. Данные диаграммы аналогичны ленточным диаграммам, но показывают только запланированные даты начала или завершения получения основных результатов и ключевые внешние события. Пример части диаграммы контрольных событий приведен на рис. 6-14.
- Ленточные диаграммы. Данные диаграммы, в которых полосы представляют операции, показывают даты начала и завершения операций и их ожидаемые длительности. Ленточные диаграммы сравнительно легко читаются и часто используются для представления информации высшему руководству организаций. Для контроля и обмена управленческой информацией используются и отображаются в ленточных диаграммах укрупненные суммарные операции, иногда называемые гамаками, делящиеся между контрольными событиями или объединяющие несколько взаимозависимых пакетов. Примером может служить часть укрупненного расписания, показанного на рис. 6-14 в структурированном формате ИСР.
- Сетевые диаграммы проекта. Данные диаграммы, содержащие информацию о датах операций, обычно показывают как логику сети проекта, так и операции критического пути проекта. Эти диаграммы могут быть представлены в формате диаграммы «операции в узлах», как показано на рис. 6-7, или в формате сетевой диаграммы, привязанной к временной шкале, которая иногда называется «логической ленточной диаграммой», как показано для детального расписания на рис. 6-14. Этот пример также показывает способ планирования каждого пакета работ в виде ряда связанных операций. На рис. 6-14 показан пример расписания выполняемого проекта, в котором отражается состояние на статусную дату, или текущую дату. На рис. 6-14 представлено графическое отображение расписания контрольных событий, укрупненного

расписания и детального расписания для простого проекта. На рис. 6-14 также

наглядно показаны взаимосвязи между тремя разными уровнями представления

расписания.

.2 Базовое расписание

Базовое расписание представляет собой особую версию расписания проекта, разработанную с помощью анализа сети. Оно принимается и утверждается командой

управления проектом как базовое расписание с базовыми датами старта и финиша.

Базовое расписание является элементом плана управления проектом.

.3 Данные расписания

Данные расписания проекта включают в себя, по меньшей мере, контрольные события

расписания, запланированные операции, параметры операций и документацию по всем

выявленным допущениям и ограничениям. Степень детализации дополнительной

документации различается в зависимости от прикладной области. Дополнительные

документы могут, в частности, включать в себя следующую информацию:

- потребности в ресурсах на данный период времени, часто в форме гистограмм

ресурсов;

- альтернативные расписания, такие как оптимистичные и пессимистичные, с выравниванием и без выравнивания ресурсов, с требуемыми датами и без них;

- резервы на возможные потери.

Данные расписания могут включать такие элементы, как гистограммы ресурсов,

проекции денежных потоков и расписания заказов и поставок.

.4 Обновленные версии документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- Требования к ресурсам операций. Выравнивание ресурсов может оказать существенное влияние на предварительные оценки типов и количества необходимых ресурсов. Если анализ выравнивания ресурсов изменяет требования к

ресурсам проекта, то требования обновляются.

- Параметры операций. Параметры операций (раздел 6.1.3.2) обновляются для включения пересмотренных ресурсных требований и любых других пересмотров, вызванных процессом разработки расписания.
- Календарь. Календарь каждого проекта может использовать различные календарные единицы в качестве основы для составления расписания проекта.
- Реестр рисков. Реестр рисков может нуждаться в обновлении для отражения возможностей или угроз, осознанных в результате допущений, принятых для составления расписания.

6.6 Управление расписанием

Управление расписанием представляет собой процесс мониторинга статуса проекта для оценки его исполнения и управления изменениями базового расписания (см. рис. 6-15 и

6-16). Управление расписанием связано с:

- определением текущего состояния расписания проекта;
- влиянием на факторы, вызывающие изменения расписания;
- определением фактов изменения расписания проекта;
- управлением фактическими изменениями по мере их возникновения.

Управление расписанием является элементом процесса осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5).

6.6.1 Управление расписанием: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит план управления расписанием и базовое расписание. План управления расписанием описывает порядок

управления расписанием и его контроля. Базовое расписание используется для сравнения с фактическими результатами, чтобы определить, требуются ли изменения,

корректирующие или предупреждающие действия.

.2 Расписание проекта

Самая свежая версия расписания проекта с комментариями об изменениях, завершенных

и начатых операциях на указанную статусную дату.

.3 Информация об исполнении работ

Информация об исполнении проекта, например данные о том, какие операции начались,

об их исполнении и о том, какие операции закончились.

.4 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые оказывают влияние на процесс управления

расписанием, включают в себя среди прочего:

- существующие формальные и неформальные правила, процедуры и руководящие

указания, связанные с управлением расписанием;

- инструменты управления расписанием;

- используемые методы мониторинга и отчетности.

6.6.2 Управление расписанием: инструменты и методы

.1 Анализ исполнения

При проведении анализа исполнения измеряется, сравнивается и анализируется

исполнение расписания, например, фактические даты старта и финиша, процент

завершения и оставшаяся длительность выполняемых работ. Если применяется

управление освоением объемом, то для оценки величины отклонений от расписания

используется отклонение по срокам (ОСР) (раздел 7.3.2.3) и индекс выполнения сроков

(ИВСР). Важной частью управления расписанием является принятие решения о том,

требуют ли отклонения от расписания проведения корректирующих воздействий.

Например, большая задержка любой операции, находящейся не на критическом пути,

может оказывать незначительное влияние на общее расписание проекта, но в то же

время, гораздо меньшая задержка критической или близкой к критической операции

может потребовать немедленных действий.

Если применяется метод критической цепи (6.5.2.3), сравнение объема оставшегося

буфера с объемом буфера, необходимым для обеспечения соблюдения срока

завершения, может оказаться полезным при определении статуса расписания. Сравнивая необходимый и имеющийся буфер, можно определить, уместно ли корректирующее воздействие.

.2 Анализ отклонений

Измерения выполнения сроков (ОСР, ИВСР) используются для оценки величины

отклонения от первоначального базового расписания. Отклонение полного временного

резерва также является важным элементом планирования, позволяющим оценить

выполнение сроков проекта. Важные аспекты управления расписанием проекта

включают в себя определение причины и степени отклонения относительно базового

расписания (раздел 6.5.3.2) и принятие решений о необходимости корректирующих или

предупреждающих действий.

.3 Программы управления проектами

Программы управления проектами, позволяющие составлять расписания, предоставляют

возможность сравнивать плановые даты с фактическими и прогнозировать влияние

изменений на расписание проекта.

.4 Выравнивание ресурсов

Выравнивание ресурсов, описанное в разделе 6.5.2.4, используется для оптимизации

распределения работ среди ресурсов.

.5 Анализ сценариев «что если»

Анализ сценариев «что если» используется для рассмотрения разнообразных сценариев с

целью приведения расписания в соответствие с планом. Описан в разделе 6.5.2.5.

.6 Адаптация опережений и задержек

Адаптация опережений и задержек используется для поиска способов приведения

отстающих операций проекта в соответствие с планом.

.7 Сжатие расписания

Методы сжатия расписания используются для поиска способов приведения отстающих

операций проекта в соответствие с планом. Описаны в разделе 6.5.2.7.

.8 Инструмент составления расписания

Данные расписания корректируются и накапливаются в расписании для отражения

фактического исполнения проекта и оставшихся работ, которые необходимо выполнить.

Инструмент составления расписания и вспомогательные данные расписания используются вместе с неавтоматическими методами или другими программами

управления проектами для проведения анализа сети и создания скорректированного

расписания проекта.

6.6.3 Управление расписанием: выходы

.1 Результаты измерения исполнения работ

Рассчитанные значения ОСР и ИВСР для элементов ИСР, в частности для пакетов работ

и контрольных счетов, документируются и передаются заинтересованным сторонам

проекта.

.2 Обновленные активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя среди

прочего:

- причины _____ отклонений;
- выбранные корректирующие воздействия и причины;
- другие виды знаний, накопленных в ходе управления расписанием проекта.

.3 Запросы на изменение

Анализ отклонений по срокам, а также анализ отчетов об исполнении, результаты

измерений исполнения и модификации расписания проекта могут приводить к

составлению запросов на изменения базового расписания и/или других элементов плана

управления проектом. Запросы на изменение обрабатываются для анализа и представления в рамках процесса осуществления общего управления изменениями

(раздел 4.5). Предупреждающие действия могут включать в себя рекомендованные

изменения для уменьшения вероятности отрицательных отклонений по срокам.

.4 Обновленный план управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя

среди прочего:

- Базовое расписание. Изменения базового расписания производятся в ответ на

одобренные запросы на изменение (раздел 4.4.3.1), связанные с изменениями содержания проекта, ресурсами операций или оценками длительности операций.

- План управления расписанием.

- Базовый план по стоимости. Базовый план по стоимости может обновляться для

отражения изменений, вызванных методами сжатия.

.5 Обновленные версии документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- Данные расписания. Новые сетевые диаграммы проекта могут строиться для

отображения утвержденных оставшихся длительностей и модификаций плана работ.

В некоторых случаях задержки расписания проекта могут быть настолько серьезными, что может понадобиться разработка нового директивного расписания с

прогноznыми датами старта и финиша для предоставления реалистичных данных,

используемых для руководства работами и измерения исполнения.

- Расписание проекта. Обновленное расписание проекта может быть создано на

базе обновленных данных расписания для отражения изменений расписания и

управления проектом. __

Глава 7. Управление стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта объединяет процессы, выполняемые в ходе

планирования, разработки бюджета и управления расходами и обеспечивающие

завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. На рис. 7-1 представлена общая

блок-схема процессов управления стоимостью проекта, которые включают в себя

следующее:

7.1 Оценка стоимости – процесс определения примерной стоимости ресурсов,

необходимых для выполнения операций проекта.

7.2 Определение бюджета – процесс суммирования оценок стоимости отдельных

операций или пакетов работ для формирования санкционированного базового

плана по стоимости.

7.3 Управление стоимостью – процесс мониторинга статуса проекта для корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

Данные процессы взаимосвязаны друг с другом, а также с процессами из других

областей знаний. В зависимости от потребностей проекта в каждом процессе могут

принимать участие одно лицо или группа лиц. Каждый процесс происходит в каждом

проекте не менее одного раза и выполняется в одной или нескольких фазах проекта,

если проект разбит на фазы. Хотя процессы представлены здесь в виде дискретных

элементов с четко определенными границами, на практике они могут накладываться

друг на друга и оказывать взаимное влияние; такие наложения и взаимосвязи здесь не

описаны. Взаимосвязи процессов подробно рассматриваются в главе 3.

В некоторых проектах, особенно небольших, оценка стоимости и разработка бюджета расходов настолько тесно взаимосвязаны, что рассматриваются как единый

процесс, который может выполняться одним человеком за относительно короткий

период времени. В данном руководстве эти процессы рассматриваются как отдельные, так как инструменты и методы каждого из них различны. Возможности влияния на стоимость максимальны на ранних стадиях проекта, поэтому очень важно как можно раньше определить содержание (раздел 5.2). Работам, составляющим три процесса управления стоимостью проекта, предшествуют некоторые действия по планированию, выполняемые командой управления проектом. Это планирование является частью процесса разработки плана управления проектом (раздел 4.2), в результате которого получается план управления стоимостью, устанавливающий формат и критерии планирования, структурирования, оценки, разработки бюджета и контроля затрат проекта. Процессы управления стоимостью и связанные с ними инструменты и методы обычно выбираются на стадии определения жизненного цикла проекта (раздел 2.1) и документально фиксируются в плане управления стоимостью. Например, в плане управления стоимостью могут фиксироваться:

- **Степень точности.** При оценке стоимости операций данные округляются с определенной точностью (например, до 100, 1000 долл. США) в зависимости от содержания операций и масштаба проекта; в этом округлении могут учитываться резервы на возможные потери.
- **Единицы измерения.** Для каждого типа ресурсов оговариваются единицы измерения (например, человеко-часы, человеко-дни, недели или фиксированная стоимость).
- **Связи между процедурами организации.** Иерархическая структура работ (ИСР) (раздел 5.3.3.1) предоставляет структуру для плана управления стоимостью, что

позволяет обеспечить непротиворечие оценок, бюджета и контроля затрат.

Элемент

ИСР, используемый для учета стоимости проекта, называется контрольным счетом.

Каждому контрольному счету присваивается уникальный код или номер (-а), который непосредственно связан с системой бухгалтерского учета исполняющей организации.

• **Контрольные пороги.** Для мониторинга выполнения стоимости могут определяться пороги отклонений, что позволяет установить заранее согласованную

величину допустимого отклонения, прежде чем будут предприняты некоторые

действия. Пороги обычно выражаются в отклонении от базового плана, выраженном в процентах.

• **Правила измерения исполнения.** Устанавливаются правила измерения исполнения в соответствии с управлением освоенным объемом. Например, план

управления стоимостью может:

о определять ИСР и точки, в которых будет проводиться измерение контрольных счетов;

о устанавливать методы измерения освоенного объема (например, взвешенные контрольные события, фиксированные значения, процент выполнения и т.д.) для применения; и

о определять формулы расчета для управления освоенным объемом, необходимые для составления прогноза по завершении (ЕАС) и других методов отслеживания.

Для получения подробной информации по управлению освоенным объемом см. *The*

Practice Standard for Earned Value Management [3].

• **Форматы отчетности.** Определяются форматы и регулярность составления разнообразных отчетов о стоимости.

• **Описания процессов.** Документально фиксируются описания каждого из трех

процессов управления стоимостью.

Вся эта информация включается в план управления стоимостью (элемент плана

управления проектом), либо в текст его основной части, либо в виде приложений. План

управления стоимостью может быть формальным и неформальным и иметь большую

или меньшую степень детализации в зависимости от потребностей проекта.

Рис. 7-1. Общая схема управления стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта должно учитывать требования к информации о

расходах, предъявляемые заинтересованными сторонами проекта. Различные заинтересованные стороны проекта могут рассчитывать стоимость проекта разными

способами и в разные моменты времени. Например, цена покупаемого предмета может

оцениваться на момент принятия решения или подтверждения покупки, на момент

оформления заказа, на момент поставки, или его фактическая стоимость зачитывается

и фиксируется при ведении расходов проекта.

Управление стоимостью проекта касается, прежде всего, стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта. Кроме того, при управлении

стоимостью проекта следует учитывать, как принимаемые решения скажутся на

последующих периодических затратах на эксплуатацию, обслуживание и техническую

поддержку продукта, услуги или результата проекта. Например, ограничение числа

проверок конструкторских чертежей может снизить стоимость проекта, но это может

привести к повышению эксплуатационных расходов заказчика.

Во многих организациях прогнозирование и анализ предполагаемой финансовой

эффективности продукта проекта выполняется вне рамок проекта. В других, как

например, в проектах капитального строительства, управление стоимостью проекта

включает и такую работу. В том случае, когда такие прогнозирование и анализ

включены в проект, управление стоимостью проекта охватывает дополнительные

процессы и ряд методов из области общего управления, такие как анализ

рентабельности инвестиций, дисконтированного потока денежных средств и окупаемости инвестируемых средств.

План управления стоимостью разрабатывается на ранней стадии планирования

проекта и определяет структуру каждого из трех процессов управления стоимостью

для обеспечения эффективности и согласованности этих процессов.

7.1 Оценка стоимости

Оценка стоимости представляет собой процесс разработки приблизительной оценки

стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта. См. рис. 7-2 и 7-3.

Оценки стоимости являются прогнозами, основанными на информации, известной в

конкретный момент времени. Они включают в себя выявление и рассмотрение

альтернатив расчета стоимости для инициации и выполнения проекта. Для достижения

оптимальных затрат проекта должны быть рассмотрены соотношения и риски стоимости,

такие как решения «производить или купить», «купить или взять в аренду», а также

распределение ресурсов.

Оценки стоимости, как правило, выражаются в единицах валюты (например, доллары, евро, йены и т.д.), хотя в отдельных случаях используются другие единицы

измерения, такие как человеко-часы или человеко-дни, для облегчения сравнения и

исключения влияния колебаний курсов валют.

В ходе выполнения проекта рекомендуется проводить уточнение оценки стоимости

для отражения дополнительных деталей по мере их выявления. Точность оценки

стоимости проекта повышается по мере продвижения проекта по жизненному циклу.

Таким образом, оценка стоимости является итеративным процессом, повторяющимся

от фазы к фазе. Например, в фазе инициации проекта может быть получена весьма

грубая оценка «порядка величины», в диапазоне $\pm 50\%$. В дальнейшем, по мере

поступления информации, диапазон оценки может сузиться до $\pm 10\%$. В некоторых

организациях существуют особые указания относительно того, когда такие уточнения

следует производить, и какой точности при этом можно ожидать.

Источниками информации на входе здесь служат выходы процессов проекта из

других областей знаний. После получения вся эта информация становится доступной в

качестве входов для всех трех процессов управления стоимостью.

Стоимость оценивается для всех ресурсов, которые будут задействованы в проекте. К

ресурсам относятся, в частности, рабочая сила, материалы, оборудование, услуги и

сооружения, а также особые статьи расходов, такие как учет уровня инфляции или

расходы на возможные потери. Оценка стоимости – это количественная оценка

возможной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операции.

7.1.1 Оценка стоимости: входы

.1 Базовый план по содержанию

• **Описание содержания.** Описание содержания (раздел 5.2.3.1) включает в себя

описание продукта, критерии приемки, ключевые результаты, границы проекта,

допущения и ограничения проекта. Одно из главных допущений, которое должно

быть сделано при оценке затрат проекта, состоит в том, будут ли оценки ограничены только непосредственными затратами проекта или они также будут

включать косвенные затраты. Косвенные затраты – это затраты, которые невозможно непосредственно отнести к конкретному проекту, и, следовательно,

они аккумулируются и распределяются равномерно между несколькими проектами

с помощью утвержденной и документированной процедуры учета. Одним из наиболее распространенных ограничений для многих проектов является ограниченность бюджета проекта. Среди других примеров ограничений можно привести требуемые даты поставок, наличие квалифицированных человеческих ресурсов и правила организации.

• **Иерархическая структура работ.** Иерархическая структура работ проекта (ИСР)

(раздел 5.3.3.1) определяет взаимоотношения между всеми элементами и результатами проекта (раздел 4.3.3.1).

• **Словарь ИСР.** Словарь ИСР (раздел 5.3.3.2) и соответствующие подробные перечни работ дают определение результатов и описание работ для каждого элемента ИСР, необходимого для достижения каждого результата.

Дополнительная информация, которую можно найти в базовом плане по содержанию и которая содержит требования, затрагивающие контрактные обязательства и юридическую ответственность, включает вопросы здоровья, безопасности, защищенности, производительности, охраны окружающей среды,

страхования, прав интеллектуальной собственности, лицензий и разрешений.

Все их

следует учитывать при определении оценок стоимости.

.2 Расписание проекта

Главными факторами при определении стоимости проекта являются типы и количество

ресурсов, а также количество времени, в течение которого необходимо использовать эти

ресурсы для выполнения работ по проекту. Ресурсы запланированных операций и их

длительности используются в качестве ключевых входов данного процесса.

Оценка

ресурсов операций (раздел 6.3) включает в себя определение доступности и количества

персонала и материалов, необходимых для выполнения запланированных операций. Эти

данные тесно связаны с оценкой стоимости. Оценка длительности операций (раздел

6.4.3.1) влияет на оценку стоимости в любом проекте, в бюджете которого

предусмотрена поправка на стоимость финансирования (включая проценты по займам) и

в котором ресурсы назначаются на определенный период времени, соответствующий

длительности выполнения операции. Оценка длительности операций также может

влиять на оценку стоимости в тех случаях, когда учитываются затраты, зависящие от

времени (например, профсоюз, с которым заключен регулярно продлеваемый коллективный договор, или материалы с сезонными колебаниями стоимости).

.3 План обеспечения проекта персоналом

Характеристики обеспечения проекта персоналом, тарифные ставки персонала проекта и

соответствующие вознаграждения/поощрения (раздел 9.1.3.1) являются необходимыми

составляющими оценки стоимости проекта.

.4 Реестр рисков

Для учета затрат на снижение рисков необходимо пересмотреть реестр рисков (раздел

11.2.3.1). Риски могут быть угрозами или благоприятными возможностями, поэтому они

обычно оказывают влияние на стоимость как отдельной операции, так и всего проекта.

Как правило, в случае возникновения риска негативного характера, краткосрочная

стоимость проекта обычно увеличивается, и иногда происходит задержка работ,

предусмотренных расписанием проекта.

.5 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс оценки

стоимости, включают в себя среди прочего:

- **Конъюнктуру рынка.** Конъюнктура рынка описывает, какие продукты, услуги и

результаты доступны на рынке, кто является их поставщиками, на каких условиях и

в какие сроки. Региональные и/или глобальные условия спроса и предложения

оказывают существенное влияние на стоимость ресурсов.

• **Опубликованную коммерческую информацию.** Информация о тарифах стоимости ресурсов часто доступна в коммерческих базах данных, содержащих сведения о квалификации и стоимости трудовых ресурсов, а также сведения о стоимости стандартных материалов и оборудования. Другим источником информации являются опубликованные прайс-листы организаций-продавцов.

.6 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые оказывают влияние на процесс оценки

стоимости, включают в себя среди прочего:

- правила оценки стоимости;
- шаблоны оценки стоимости;
- историческую информацию; и
- накопленные знания.

7.1.2 Оценка стоимости: инструменты и методы

.1 Экспертная оценка

На оценку стоимости влияют многие переменные, такие как ставки заработной платы,

стоимость материалов, инфляция, факторы риска и пр. Экспертные оценки, основанные

на исторической информации, дают важное понимание окружающей среды и информации из предыдущих подобных проектов. Также экспертные оценки могут быть

использованы для определения необходимости объединения методов оценки и способов

устранения различий между ними.

.2 Оценка по аналогам

В оценке стоимости по аналогам используются значения таких параметров как

содержание, стоимость, бюджет и длительность, или измерения таких величин как

размер, вес и сложность, из предыдущих подобных проектов в качестве основы для

оценки аналогичных параметров или показателей текущего проекта. При оценке

стоимости по данному методу в качестве основы оценки стоимости текущего проекта

принимается фактическая стоимость предыдущих подобных проектов.

Этот подход,

позволяющий оценивать общую величину, иногда адаптируется в зависимости от

известных различий в сложности проекта.

Зачастую оценка стоимости по аналогам используется для оценки параметра в случае,

когда объем детальной информации о проекте ограничен, например, на его ранних фазах.

Оценка стоимости по аналогам производится с применением исторической информации

и экспертной оценки.

Метод оценки стоимости по аналогам, как правило, обходится дешевле и занимает

меньше времени, чем другие методы, но при этом он обычно оказывается и менее

точным. Оценка стоимости по аналогам может применяться ко всему проекту или к его

частям вместе с другими методами оценки. Оценка по аналогам оказывается наиболее

достоверной в случаях, когда предыдущий проект подобен текущему не только по

внешним признакам, но и по сути, а у членов команды проекта, занятых подготовкой

оценки, есть необходимые знания.

.3 Параметрическая оценка

Параметрическая оценка – это метод, при котором для вычисления оценки параметров

операции, таких как стоимость, бюджет и длительность, используются статистические

взаимосвязи между историческими данными и другими переменными (например,

площадью в квадратных метрах в строительстве). При помощи данного метода можно

получить более точную оценку стоимости. Степень точности зависит от сложности и

данных, лежащих в основе модели. Параметрическая оценка стоимости может

применяться ко всему проекту или к его частям вместе с другими методами оценки.

.4 Оценка «снизу вверх»

Оценка «снизу вверх» представляет собой метод оценки элементов работ.

Стоимость

отдельных пакетов работ или операций оценивается с самой высокой степенью

конкретизации деталей. Детальная стоимость затем суммируется или «свертывается» до

более высоких уровней с целью последующего отслеживания и составления отчетов. На

стоимость и точность оценки «снизу вверх» обычно влияют размер и сложность каждой

отдельной операции или пакета работ.

.5 Оценки по трем точкам

Точность оценок стоимости операции по одной точке может быть улучшена путем

рассмотрения неопределенностей и рисков оценок. Данная концепция происходит из

метода оценки и анализа программ (PERT). Для определения примерного диапазона

стоимости операции PERT использует три оценки:

- **Наиболее вероятная (сМ)**. Стоимость операции, основанная на реалистичной

оценке трудоемкости требуемой работы и всех прогнозируемых расходов.

- **Оптимистическая (сО)**. Стоимость операции, основанная на анализе благоприятного сценария развития операции.

- **Пессимистическая (сР)**. Стоимость операции, основанная на анализе неблагоприятного сценария развития операции.

Анализ PERT позволяет определить ожидаемую (сЕ) стоимость операции путем

вычисления среднего взвешенного этих трех оценок:

$$cE = cO + 4cM + cP6$$

Оценка стоимости, основанная на данном уравнении (или даже на простом среднем

арифметическом этих трех точек), может быть более точной, а три точки позволяют

прояснить диапазон неопределенности оценки стоимости.

.6 Анализ резервов

Оценки стоимости могут включать в себя резервы на возможные потери (иногда называемые «средствами на возможные потери») для учета неопределенности стоимости.

Резерв на возможные потери может выражаться в процентах оценочной стоимости,

фиксированным числом или может быть разработан с помощью методов количественного анализа.

По мере поступления более точной информации о проекте резервы на возможные

потери могут быть использованы, сокращены или ликвидированы. Возможные потери

должны быть четко определены в документации по стоимости. Резервы на возможные

потери являются частью требований к финансированию.

.7 Стоимость качества

Для подготовки оценки стоимости операции могут быть использованы допущения о

стоимости качества (раздел 8.1.2.2).

.8 Программное обеспечение для управления проектами, используемое для оценок

Для оценки стоимости проектов широко используется различное программное

обеспечение для управления проектами, например, отдельные приложения, предназначенные для оценки стоимости, электронные таблицы, а также инструментальные средства для моделирования и обработки статистической информации. Такие инструменты облегчают использование некоторых методов оценки

стоимости и, следовательно, способствуют быстрому рассмотрению альтернативных

оценок стоимости.

.9 Анализ предложений поставщиков

Методы оценки стоимости могут включать анализ возможной стоимости проекта в

зависимости от соответствующих предложений квалифицированных поставщиков. В

случаях, когда поставщик получает проект в процессе конкурса, может потребоваться,

чтобы команда проекта провела дополнительную оценку стоимости и определила

стоимость отдельных результатов и рассчитала окончательную стоимость всего проекта

в целом.

7.1.3 Оценка стоимости: выходы

.1 Оценки стоимости операций

Оценка стоимости операций – это количественная оценка вероятных затрат, необходимых для выполнения работ по проекту. Оценка стоимости может представляться в обобщенной форме или в деталях. Затраты оцениваются по всем

ресурсам, использованным в оценке стоимости операции. К ресурсам относятся, в

частности, прямые затраты труда, материалы, оборудование, услуги, сооружения,

информационные технологии и особые статьи расходов, такие как учет уровня

инфляции или расходы на возможные потери. Косвенные затраты, если они включены в

оценку стоимости проекта, могут учитываться на уровне операций или на более высоких

уровнях.

.2 Основа для оценок

Количество и тип дополнительных деталей, обосновывающих оценку стоимости,

различаются в зависимости от прикладной области. Независимо от уровня детализации,

вспомогательная документация должна обеспечивать четкое и полное понимание того,

каким образом была рассчитана стоимость.

Вспомогательные детали для оценок стоимости операции могут включать в себя:

- документацию по основе для оценки (т.е. того, как оценка получена);
- документацию по всем принятым допущениям;
- документацию по всем известным ограничениям;
- указание диапазона возможных оценок (например, 10 000 долл. ($\pm 10\%$)),

чтобы

показать, что ожидаемая стоимость предмета должна лежать в пределах указанного

диапазона значений); и

- указание степени достоверности окончательной оценки.

.3 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя, в частности,

реестр рисков.

7.2 Определение бюджета

Определение бюджета – процесс объединения оценочных стоимостей отдельных

операций или пакетов работ для разработки санкционированного базового плана по

стоимости. Данный базовый план включает в себя все санкционированные бюджеты, за

исключением управленческих резервов. См. рис. 7-4 и 7-5.

Бюджеты проекта представляют собой денежные средства, санкционированные для

выполнения проекта. Выполнение стоимости проекта сравнивается с санкционированным бюджетом.

7.2.1 Определение бюджета: входы

.1 Оценка стоимости операций

Оценка стоимости каждого пакета работ состоит из суммы оценок стоимости каждой

операции (раздел 7.1.3.1), входящей в пакет работ.

.2 Основа для оценок

Вспомогательные детали для оценок стоимости должны быть определены, как описано в

разделе 7.1.3.2. Любые главные допущения, связанные с включением или исключением

косвенных затрат из бюджета проекта, указываются в основе для оценок.

.3 Базовый план по содержанию

- **Описание содержания.** Формальные ограничения по периоду расходования

денежных средств на проект могут быть установлены организацией или другими

органами, такими как правительственные учреждения, а также могут быть закреплены в контракте (раздел 12.2.3.2). Эти ограничения финансирования отражаются в описании содержания проекта.

- **Иерархическая структура работ.** Иерархическая структура работ проекта (ИСР)

(раздел 5.3.3.1) определяет взаимоотношения между всеми результатами проекта и

их разнообразными элементами.

- **Словарь ИСР.** Словарь ИСР (раздел 5.3.3.2) и соответствующие детальные описания работ дают точные определения результатов и описание работ для каждого элемента ИСР, необходимого для достижения каждого результата.

.4 Расписание проекта

Расписание проекта (раздел 6.5.3.1), как часть плана управления проектом, включает в

себя плановые даты начала и окончания операций, контрольных событий, пакетов работ,

планируемых пакетов работ и контрольных счетов проекта. Данная информация может

быть использована для суммирования затрат за календарные периоды, в которые

запланировано возникновение затрат.

.5 Ресурсные календари

Ресурсные календари содержат информацию о составе и времени выделения ресурсов.

Данная информация может использоваться для указания стоимости ресурсов на

протяжении проекта.

.6 Контракты

При определении бюджета учитывается применимая контрактная информация и затраты,

связанные с приобретенными продуктами, услугами или результатами.

.7 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые оказывают влияние на процесс определения

бюджета, включают в себя среди прочего:

- существующие формальные и неформальные правила, процедуры и руководящие

указания, связанные с разработкой бюджета расходов;

- инструменты разработки бюджета расходов; и

- методы составления отчетов.

7.2.2 Определение бюджета: инструменты и методы

.1 Суммирование стоимости

Оценки стоимости суммируются по пакетам работ в соответствии с ИСР. Затем оценки

стоимости пакетов работ объединяются в элементы более высоких уровней элементов

ИСР (таких как контрольные счета), в итоге образуется оценка стоимости всего проекта.

.2 Анализ резервов

Анализ резервов бюджета может установить как резервы на возможные потери, так и

управленческие резервы проекта. Резервы на возможные потери представляют собой

денежные средства на случай незапланированных, но потенциально необходимых

изменений, которые могут возникнуть в результате реализованных рисков, указанных в

реестре рисков. Управленческие резервы – это бюджеты, зарезервированные на

незапланированные изменения содержания и стоимости проекта. От менеджера проекта

может потребоваться получить одобрение до получения в распоряжение или расходования управленческого резерва. Резервы не являются частью базового плана

проекта по стоимости, но они могут быть включены в общий бюджет проекта. Они не

учитываются при расчете освоенного объема.

.3 Экспертная оценка

При определении бюджета должны использоваться оценки, основанные на опыте в

прикладной области, области знаний, сфере деятельности, отрасли промышленности и

т.д., в соответствии с выполняемой операцией. Такую экспертную оценку могут

предоставить лицо или группа лиц, обладающих специальным образованием, знаниями,

навыками, опытом или подготовкой. Экспертные оценки доступны из многих источников, к которым относятся среди прочего:

- другие подразделения в рамках исполняющей организации;
- консультанты;
- заинтересованные стороны проекта, в том числе заказчики;
- профессиональные и технические ассоциации; и
- отраслевые объединения.

.4 Исторические взаимосвязи

Любые исторические взаимосвязи, дающие в результате параметрические оценки или

оценки по аналогам, предусматривают использование характеристик (параметров)

проекта для разработки математических моделей, чтобы прогнозировать общую

стоимость проекта. Такие модели могут быть простыми (например, строительство жилья

основано на определенной стоимости квадратного метра жилой площади) или сложными

(например, одна модель учета затрат на разработку программного обеспечения

использует несколько отдельных поправочных коэффициентов, каждый из которых

включает множество элементов).

Как стоимость, так и точность параметрических моделей и моделей по аналогам

может значительно различаться. Они наиболее достоверны, когда:

- историческая информация, используемая для разработки модели, точна;
- параметры, используемые в модели, полностью поддаются количественному выражению; и
- модели масштабируемы, т.е. применимы как к крупному проекту, к небольшому проекту, так и к фазам проекта.

.5 Согласование финансовых ограничений

Расходование денежных средств должно быть согласовано с любыми финансовыми

ограничениями по выделению средств под проект. Расхождения между финансовыми

ограничениями и плановыми расходами иногда приводят к необходимости пересмотра

расписания работ для согласования норм расходов. Это может быть реализовано путем

внесения в расписание проекта ограничений по требуемым датам работ.

7.2.3 Определение бюджета: выходы

.1 Базовый план выполнения стоимости

Базовый план выполнения стоимости – это санкционированный распределенный по времени бюджет по завершении, по которому производится сверка, мониторинг и контроль общего выполнения стоимости проекта. Он разрабатывается путем суммирования одобренных бюджетов на конкретный период времени и, как правило, изображается в виде S-образной кривой, как показано на рис. 7-6. В методе управления освоенным объемом базовый план выполнения стоимости называется «базовым планом исполнения».

Рис. 7-6. Базовый план по стоимости, расходы и требования к финансированию

.2 Требования к финансированию проекта

Требования к финансированию проекта, общие и периодические (например, ежеквартальные или ежегодные), выводятся на основании базового плана по стоимости.

Базовый план по стоимости содержит запланированные расходы плюс ожидаемые

обязательства. Зачастую финансирование представляет собой инкрементные суммы,

нарастание которых происходит не постоянно, поэтому на рис. 7-6 они представлены в

виде ступенчатой функции. Общее количество требуемых средств – это сумма средств,

указанных в базовом плане по стоимости, и управленческих резервов, если таковые

имеются.

.3 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- реестр рисков;
- оценку стоимости; и
- расписание проекта.

7.3 Управление стоимостью

Управление стоимостью представляет собой процесс мониторинга статуса проекта для

корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

См. рис. 7-7 и 7-8. Корректирование бюджета связано с регистрацией фактических

затрат, понесенных на определенную дату. Любое увеличение санкционированного

бюджета может быть утверждено только посредством процесса общего управления

изменениями (4.5). Мониторинг расходования средств без принятия во внимание объема

работ, выполняемых в связи с этими расходами, имеет малую ценность для проекта, если

только не позволяет команде проекта оставаться в рамках утвержденного бюджета.

Таким образом, большая часть действий по управлению стоимостью связана с анализом

взаимосвязей между расходованием денежных средств проекта и физической работой,

выполняемой в связи с этими расходами. Ключевым элементом эффективного

управления стоимостью является управление утвержденным базовым планом выполнения стоимости и изменениями данного базового плана.

Управление стоимостью проекта включает в себя:

• влияние на факторы, вызывающие изменения санкционированного базового плана

по стоимости;

• обеспечение своевременной обработки всех запросов на изменение;

• управление фактическими изменениями по мере их возникновения;

• обеспечение расходования средств в рамках утвержденного бюджета в течение

определенного периода или на протяжении всего проекта;

• мониторинг выполнения стоимости с целью обнаружения и анализа отклонений от

одобренного базового плана по стоимости;

• мониторинг выполнения работ и их сопоставление с затраченными средствами;

• предотвращение включения неодобренных изменений в отчеты по стоимости или

использованным ресурсам;

- информирование соответствующих заинтересованных сторон проекта обо всех одобренных изменениях и связанной с ними стоимости; и
- действия по сокращению ожидаемого перерасхода средств до приемлемого уровня.

Управление стоимостью проекта включает в себя поиск причин, вызывающих как положительные, так и отрицательные отклонения, и является частью процесса

осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5).

Рис. 7-7. Управление стоимостью: входы, инструменты, методы и выходы

Рис. 7-8. Блок-схема данных при управлении стоимостью

7.3.1 Управление стоимостью: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит следующую

информацию, используемую для управления стоимостью:

- **Базовый план выполнения стоимости.** Базовый план выполнения стоимости

сравнивается с фактическими результатами с целью определения необходимости

изменений, корректирующих или предупреждающих действий.

- **План управления стоимостью.** План управления стоимостью описывает порядок

управления и контроля затрат проекта (введение к главе 7).

.2 Требования к финансированию проекта

Требования к финансированию проекта описаны в разделе 7.2.3.2.

.3 Информация об исполнении работ

Информация об исполнении работ содержит сведения о ходе выполнения проекта,

например данные о том, работа над какими результатами началась, о степени выполнения и о том, по каким результатам работа уже закончена.

Информация также

включает в себя санкционированные и осуществленные затраты, а также оценку

выполнения работ по проекту.

4 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс

управления стоимостью, включают в себя среди прочего:

- существующие формальные и неформальные правила, процедуры и руководящие

указания, связанные с управлением стоимостью;

- инструменты управления стоимостью; и
- используемые методы мониторинга и составления отчетности.

7.3.2 Управление стоимостью: инструменты и методы

.1 Управление освоенным объемом

Метод управления освоенным объемом (УОО) в различных своих формах является

широко распространенным методом измерения исполнения. Он объединяет параметры

содержания, стоимости и расписания проекта, которые позволяют команде управления

проектом оценивать и измерять эффективность и степень выполнения проекта. Это

метод управления проектом, который требует формирования интегрированного базового

плана, с которым будет сравниваться исполнение на протяжении проекта.

Принципы

УОО могут применяться ко всем проектам в любой отрасли промышленности. С

помощью УОО разрабатывают и осуществляют контроль следующих трех ключевых

показателей для каждого пакета работ и контрольного счета:

- **Плановый объем.** Плановый объем (ПО) – это санкционированный бюджет,

выделенный для работы, которую необходимо выполнить в рамках операции или

элемента иерархической структуры работ. Он включает в себя детализированную

санкционированную работу плюс ее бюджет, распределенный по фазам в

жизненном цикле проекта. Совокупный плановый объем иногда называется

«базовым планом исполнения». Общая величина планового объема проекта

также

известна как «бюджет по завершении» (БПЗ).

• **Освоенный объем.** Освоенный объем (ОО) – это объем выполненной работы в показателях утвержденного бюджета, выделенного для данной работы в рамках

операции или элемента иерархической структуры работ. Это санкционированная

работа, которая была выполнена, вместе с санкционированным бюджетом для этой

выполненной работы. Измеряемый освоенный объем должен быть привязан к базовому плановому объему, и измеренный освоенный объем не может превышать

санкционированный бюджет планового объема для данного элемента.

Термин

«освоенный объем» часто используется для обозначения процента выполнения

проекта. Для каждого элемента ИСР должны быть установлены критерии измерения исполнения работ, находящихся в процессе выполнения.

Менеджеры

проектов контролируют освоенный объем, как инкрементно для определения текущего статуса, так и кумулятивно для определения долгосрочных тенденций

эффективности выполнения.

• **Фактическая стоимость.** Фактическая стоимость (ФС) – это общая стоимость,

фактически израсходованная и зарегистрированная во время выполнения работ в

рамках операции или элемента иерархической структуры работ. Это общая стоимость, израсходованная при выполнении работ, измеренных освоенным объемом. Фактическая стоимость по определению должна соответствовать

тому,

что было заложено в плановый объем и измерено освоенным объемом

(например,

только прямые затраты рабочего времени, только прямые затраты или все затраты,

включая косвенные). У фактической стоимости отсутствует верхняя граница; измеряется все, что расходуется для достижения освоенного объема.

Также осуществляется контроль отклонений от одобренного базового плана:

• **Отклонение по срокам.** Отклонение по срокам (ОСР) представляет

_(%<n_Шсобой

измерение выполнения сроков проекта. Значение его равно освоенному объему (ОО) за вычетом планового объема (ПО). Отклонение по срокам в методе УОО

представляет собой показатель, полезный тем, что он демонстрирует, когда проект

отстает по срокам от своего базового плана. Отклонение по срокам в конечном

итоге будет равно нулю при завершении проекта, так как все плановые объемы к

тому времени должны быть освоены. Такие показатели отклонений лучше всего

использовать вместе с методом критического пути для составления расписания и

управления рисками. Уравнение: $ОСР = ОО - ПО$.

• **Отклонение по стоимости.** Отклонение по стоимости (ОСТ) представляет собой

измерение выполнения стоимости проекта. Оно равно освоенному объему (ОО) за

вычетом фактической стоимости (ФС). Отклонение по стоимости в конце проекта

будет равно разнице между бюджетом по завершении (БПЗ) и фактически израсходованной суммой. ОСТ в методе управления освоенным объемом (УОО)

чрезвычайно важно, так как оно демонстрирует взаимосвязь между физическим

выполнением и израсходованными средствами. Любое отрицательное ОСТ зачастую невосместимо для проекта. Уравнение: $ОСТ = ОО - ФС$.

Значения ОСР и ОСТ могут быть преобразованы в индикаторы исполнения для

отражения выполнения стоимости и сроков любого проекта по сравнению со всеми

другими проектами или в рамках портфеля проектов. Отклонения и показатели

полезны для определения статуса проекта, а также предоставляют основу для оценки

итоговых сроков и стоимости проекта.

• **Индекс выполнения сроков.** Индекс выполнения сроков (ИВСР) представляет

собой измерение достигнутых объемов выполнения проекта по сравнению с запланированным объемом. Иногда он используется вместе с индексом выполнения стоимости (ИВСТ) для прогнозирования окончательных оценок завершения проекта. Значение ИВСП меньше 1,0 указывает на то, что выполнено меньше работ, чем было запланировано. Значение ИВСП больше 1,0 указывает на то, что выполнено больше работ, чем было запланировано. Так как ИВСП измеряет все работы проекта, также должно быть проанализировано выполнение на критическом пути, чтобы определить, будет проект завершен до или после своей плановой даты

финиша. ИВСП равен отношению ОО к ПО. Уравнение: $ИВСП = ОО/ПО$.

• **Индекс выполнения стоимости.** Индекс выполнения стоимости (ИВСТ) представляет собой измерение объема выполненных работ по сравнению с фактической стоимостью выполнения проекта. Он считается наиболее важным показателем УОО и измеряет стоимостную эффективность выполненной работы.

Значение ИВСТ меньше 1,0 указывает на перерасход стоимости для выполненной работы. Значение ИВСТ больше 1,0 указывает на недоосвоение стоимости при выполнении на конкретную дату. ИВСП равен отношению ОО к ФС. Уравнение:

$$ИВСТ = ОО/ФС.$$

Три показателя планового объема, освоенного объема и фактической стоимости

могут быть объектами контроля, и о них могут составляться периодические (обычно

еженедельные или ежемесячные) или совокупные отчеты. На рис. 7-9 изображены S-

образные кривые, отображающие данные ОО проекта, который перерасходует бюджет и отстает от плана.

Рис. 7-9. Освоенный объем, плановый объем и фактическая стоимость

.2 Прогнозирование

По мере выполнения проекта команда проекта может разработать прогноз по завершении (ППЗ), который может отличаться от бюджета по завершении (БПЗ),

основываясь на эффективности исполнения проекта. Если становится очевидным, что

БПЗ больше не является достижимым, менеджер проекта должен разработать ППЗ.

Разработка ППЗ включает в себя оценку или предсказание условий и событий, которые

возникнут в будущем проекта, на основании информации и знаний, имеющихся на

момент прогнозирования. Прогнозы формируются, обновляются и переиздаются заново

на основе поступающей информации об исполнении работ (раздел 4.3.3.2).

Информация

об исполнении работ охватывает прошлое выполнение проекта и любую информацию,

которая может оказать влияние на проект в будущем.

ППЗ обычно основаны на фактической стоимости, затраченной при выполнении

работ, и прогнозе до завершения (ПДЗ) оставшихся работ. На команду проекта

возложена обязанность предсказывать, с чем она может столкнуться во время выполнения ПДЗ, на основании имеющегося в данный момент опыта. Метод

УОО

эффективен вместе с неавтоматическими прогнозами требуемой стоимости

ППЗ.

Наиболее широко используемым подходом прогнозирования ППЗ является неавтоматическое суммирование «снизу вверх», проводимое менеджером и командой

проекта.

Метод ППЗ «снизу вверх», используемый менеджером проекта, основан на фактической стоимости и опыте, полученных на выполненных работах, и требует

проведения новой оценки до завершения оставшихся работ по проекту.

Данный метод

может вызвать проблемы, так как он вмешивается в проведение работ по проекту.

Персонал, выполняющий работы по проекту, должен приостановить свою работу,

чтобы предоставить детальный ПДЗ «снизу вверх» для оставшихся работ.

Как правило,

на выполнение ПДЗ не закладывается отдельного бюджета, так что на эти цели в

проекте затрачиваются дополнительные средства. Уравнение: $ППЗ = ФС + ПДЗ$ «снизу вверх».

Неавтоматический ППЗ менеджера проекта может быть быстро сопоставлен с

рядом рассчитанных ППЗ, представляющих разнообразные сценарии рисков.

Хотя

данные УОО могут быстро предоставить множество статистических ППЗ, ниже

описаны только три наиболее распространенных метода:

- **ППЗ для работ ПДЗ, выполненных по забюджетированным ставкам.**

Данный

метод ППЗ использует фактическое выполнение проекта на конкретную дату (благоприятное или неблагоприятное), представленное фактической стоимостью, и

предсказывает, что все будущие работы ПДЗ будут выполнены по забюджетированным ставкам. В тех случаях, когда фактическое выполнение неблагоприятно, допущение, что будущее выполнение улучшится, должно быть

принято только в том случае, если это подтверждается анализом рисков проекта.

Уравнение: $ППЗ = ФС + БПЗ - ОО$.

- **ППЗ для работ ПДЗ, выполненных с эффективностью текущего ИВСТ.**

Этот

метод допускает, что проект продолжится в будущем так же, как он протекал до

этого момента. Допускается, что работы ПДЗ будут выполняться на том же уровне

кумулятивного индекса выполнения стоимости (ИВСТ), какой был достигнут к

этому моменту. Уравнение: $ППЗ = БПЗ / \text{кумулятивный ИВСТ}$.

• **ППЗ для работ ПДЗ с учетом обоих факторов ИВСП и ИВСТ.** В данном прогнозе

работы ПДЗ будут выполняться с эффективностью, которая учитывает индексы

выполнения как стоимости, так и сроков. Он допускает как отрицательное выполнение стоимости на конкретную дату, так и требование соблюдения проектом

твердых обязательств по срокам. Данный метод наиболее полезен в случае, когда

одним из факторов, влияющих на действие ПДЗ, является расписание проекта.

Вариации данного метода рассматривают ИВСТ и ИВСП в различных соотношениях (например, 80/20, 50/50 и пр.), в соответствии с мнением менеджера

проекта. Уравнение: $ФС + [(БПЗ - ОО)] / (кумулятивный ИВСТ \times ккумулятивный ИВСП)$.

Каждый из этих подходов может быть правильным для любого конкретного проекта и подавать команде управления проектом сигнал «раннего предупреждения»,

если прогнозы ППЗ выходят за рамки допусков.

.3 Индекс производительности до завершения

Индекс производительности до завершения (ИПДЗ) представляет собой вычисляемый

прогноз эффективности выполнения стоимости, которая должна быть достигнута на

оставшихся работах для удовлетворения определенной управленческой цели, такой как

БПЗ или ППЗ. Если становится очевидным, что БПЗ больше не является выполнимым,

менеджер проекта разрабатывает прогноз по завершении (ППЗ). После одобрения ППЗ

фактически заменяет собой БПЗ в качестве цели выполнения стоимости.

Уравнение для

ИПДЗ основано на БПЗ: $(БПЗ - ОО) / (БПЗ - ФС)$.

ИПДЗ концептуально представлен на рис. 7-10. Уравнение для ИПДЗ показано в

левом нижнем углу – оставшаяся работа (определена как БПЗ минус ОО), деленная на

оставшиеся средства (которые могут рассчитываться либо как БПЗ минус ФС, либо как

ППЗ минус ФС).

Если кумулятивный ИВСТ ниже базового плана (как показано на рис. 7-6), все

будущие работы по проекту немедленно должны выполняться в соответствии с ИПДЗ

(БПЗ) (что отражено в верхней линии на рис. 7-6), чтобы оставаться в рамках санкционированного БПЗ. Суждение о том, является ли данный уровень выполнения

достижимым, принимается на основе ряда соображений, включая риски, расписание и

технические параметры. Если руководство признает, что БПЗ больше не достижим,

менеджер проекта подготавливает новый прогноз по завершении (ППЗ) для работ, и

после его одобрения проект будет выполняться с новым целевым значением ППЗ. Этот

уровень эффективности выполнения изображен в виде линии ИПДЗ (ППЗ). Уравнение

для ИПДЗ, основанного на ППЗ: $(БПЗ - ОО) / (ППЗ - ФС)$.

Рис. 7-10. Индекс производительности до завершения (ИПДЗ)

.4 Анализ исполнения

Анализ исполнения предусматривает сравнение выполнения стоимости с течением

времени, запланированные операции или пакеты работ, выполнение которых отличается от предусмотренных бюджетом значений, как в сторону увеличения, так

и в сторону уменьшения, с оценочными денежными средствами, необходимыми

для завершения выполняемых работ. Если используется УОО, то определяется

следующая информация:

• **Анализ отклонений.** Анализ отклонений при использовании в УОО включает в

себя сравнение фактического выполнения проекта с плановым или ожидаемым

выполнением. Наиболее часто анализируются отклонения по стоимости и по срокам.

• **Анализ тенденций.** Анализ тенденций предполагает изучение данных о

выполнении проекта с течением времени для определения того, улучшается или

ухудшается выполнение проекта. Методы графического анализа ценны для понимания эффективности и объемов выполнения на конкретную дату и для сравнения с целевыми показателями дальнейшего выполнения в форме БПЗ в сравнении с ППЗ и дат завершения.

• **Выполнение освоенного объема.** Управление освоенным объемом предусматривает сравнение базового плана с фактическим выполнением сроков и стоимости.

.5 Анализ отклонений

Показатели выполнения стоимости (ОСТ, ИВСТ) используются для оценки величины

отклонения от первоначального базового плана по стоимости. Важные аспекты

управления стоимостью проекта включают в себя определение причины и степени

отклонения относительно базового плана выполнения стоимости (раздел 7.2.3.1) и

принятие решений о необходимости корректирующих или предупреждающих действий.

По мере выполнения все большего объема работ процентный диапазон допустимых

отклонений будет иметь тенденцию к уменьшению. По мере приближения проекта к

завершению большие процентные значения допустимых отклонений, принятые в начале

проекта, могут уменьшаться.

.6 Программное обеспечение для управления проектами

Для осуществления мониторинга трех показателей УОО (ПО, ОО и ФС) часто

используется программное обеспечение для управления проектами, которое графически

отображает тренды и прогнозирует диапазон возможных окончательных результатов

проекта.

7.3.3 Управление стоимостью: выходы

.1 Результаты измерения исполнения работ

Рассчитанные значения ОСТ, ОСР, ИВСТ и ИВСР для элементов ИСР, в частности для

пакетов работ и контрольных счетов, документально фиксируются и направляются

заинтересованным сторонам проекта.

.2 Бюджетные прогнозы

Либо рассчитанное значение ППЗ, либо значение ППЗ «снизу вверх» документально

фиксируется и направляется заинтересованным сторонам проекта.

.3 Обновления активов процессов организации

Активы процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя среди

прочего:

- причины отклонений;
- выбранные корректирующие воздействия и причины; и
- другие знания, накопленные в ходе управления стоимостью проекта.

.4 Запросы на изменение

Анализ эффективности исполнения проекта может привести к запросу на изменение

базового плана выполнения стоимости или других элементов плана управления

проектом. Запросы на изменение могут включать предупреждающие или корректирующие воздействия и обрабатываются с целью анализа и реализации в

процессе осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5).

.5 Обновления плана управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя

среди прочего:

- **Базовый план выполнения стоимости.** В ответ на одобрение изменений содержания, ресурсов операций или оценок стоимости в базовый план выполнения

стоимости вносятся соответствующие изменения. В некоторых случаях отклонения

по стоимости могут быть настолько существенными, что для создания реалистичной основы для измерения исполнения проекта базовый план по стоимости должен быть пересмотрен.

- **План управления стоимостью.**

.6 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- оценки стоимости; и
- основу для оценок.

Глава 8. Управление качеством проекта

Управление качеством проекта включает в себя процессы и действия исполняющей

организации, политику в области качества, цели и сферы ответственности в области

качества таким образом, чтобы проект удовлетворял тем нуждам, ради которых он был

предпринят. Управление качеством осуществляется посредством системы управления

качеством, предусматривающей определенные правила и процедуры, а также действия по

постоянному совершенствованию процессов, проводимые, при необходимости, на всем

протяжении проекта.

На рис. 8-1 представлена общая блок-схема процессов управления качеством проекта,

которые включают в себя следующее:

8.1 Планирование качества – процесс определения требований и/или стандартов

качества для проекта и продукта, а также документирования того, каким образом

проект будет демонстрировать соответствие установленным требованиям и стандартам.

8.2 Осуществление обеспечения качества – процесс проверки соблюдения требований к качеству и результатов измерений в процессе контроля качества для

обеспечения применения соответствующих стандартов качества и оговоренных требований.

8.3 Осуществление контроля качества – процесс контроля и записи результатов

выполнения действий по обеспечению качества для оценки исполнения и разработки рекомендаций относительно необходимых изменений.

Эти процессы взаимосвязаны друг с другом, а также с процессами из других областей

знаний. Каждый процесс может включать в себя действия одного или нескольких лиц или

групп в зависимости от требований проекта. Каждый процесс происходит в каждом

проекте не менее одного раза и выполняется в одной или нескольких фазах проекта, если

проект разбит на фазы. Хотя процессы представлены здесь в виде дискретных элементов с

четко выделяемыми границами, на практике они могут накладываться друг на друга и

оказывать взаимное влияние; такие наложения и взаимодействия здесь не рассматриваются. Взаимосвязь процессов детально рассматривается в главе 3.

Управление качеством проекта направлено как на управление проектом, так и на

продукт проекта. Хотя управление качеством проекта распространяется на все проекты,

независимо от продукта проекта, конкретные меры и методы обеспечения качества

продукта зависят от конкретного типа продукта, получаемого в рамках проекта.

Например, для управления качеством программных продуктов нужны иные подходы и

меры, нежели для строительства АЭС, хотя подходы к управлению качеством проекта

одинаковы в обоих примерах. Но в любом случае невыполнение требований к качеству

продукта или проекта может привести к серьезным отрицательным последствиям для

отдельных или всех заинтересованных сторон проекта. Например:

- Попытка удовлетворить требования заказчика за счет сверхурочной работы команды проекта может вызвать негативные последствия в виде переутомления

сотрудников, появления необоснованных ошибок или доработок.

- Попытка достичь целей, обозначенных в расписании проекта, за счет поспешного

проведения плановых проверок качества может привести к негативным последствиям в виде невыявленных дефектов.

Необходимо четко понимать разницу между качеством и сортом. Качество – это

«степень, в какой совокупность внутренних характеристик соответствует требованиям»

[4]. Сорт – это категория, присваиваемая продуктам или услугам, имеющим одно и то же

функциональное назначение, но различные технические характеристики [5]. Низкое

качество, не соответствующее требованиям, – это всегда проблема, чего нельзя сказать о

низком сорте. Например, программный продукт может быть высокого качества

(отсутствие очевидных дефектов, доступно написанное руководство пользователя), но

низкого сорта (ограниченное число функций), либо же низкого качества (множество

дефектов, плохо организованная пользовательская документация), но высокого сорта

(множество функций). Менеджер проекта и команда управления проектом отвечают за

определение и обеспечение требуемых уровней как качества, так и сорта.

Прецизионность и точность – не одно и то же. Прецизионность – это когда значения

периодически повторяемых измерений при сравнении имеют небольшие расхождения.

Точность – это когда измеренное значение наиболее близко соответствует истинному

значению. Прецизионные измерения совсем не обязательно являются точными. А очень

точное измерение может иметь невысокую прецизионность. Команда управления

проектом должна определить соответствующие уровни точности и прецизионности

измерений.

Модель управления качеством, описанная в данном разделе, в основе своей соответствует требованиям Международной организации по стандартизации (International

Organization for Standardization, ISO). Эта модель учитывает также авторские модели

управления качеством, разработанные Демингом (Deming), Юраном (Juran), Кросби

(Crosby) и др., и общие модели, такие как тотальное управление качеством (TQM), Шесть

сигм (Six Sigma), анализ характера и последствий отказов, контрольные оценки на этапе

проектирования, мнение заказчика, стоимость качества (COQ) и постоянное совершенствование.

Современное управление качеством служит дополнением к управлению проектом. Обе

дисциплины признают важность следующих положений:

- **Удовлетворенность потребностей заказчика.** Понимание, оценка, определение и

управление ожиданиями заказчика таким образом, чтобы его требования оказались

выполненными. Для этого необходимо обеспечить сочетание соответствия требованиям (проект должен произвести то, ради чего он был предпринят) и пригодности к использованию (продукт или услуга должны удовлетворять реальным потребностям).

- **Предотвращение важнее проверок.** Один из фундаментальных принципов современного управления качеством гласит, что качество должно обеспечиваться

за счет планирования, разработки и производства, а не за счет проведения инспекций. Затраты на предупреждающие действия по предотвращению ошибок,

как правило, значительно ниже, чем стоимость их исправления после обнаружения

в результате проверок.

- **Постоянное совершенствование.** Цикл «планирование-выполнение-проверка-

действие» (модель, описанная Шухартом и усовершенствованная Демингом)

является основой для повышения качества. Кроме того, инициативы по

повышению качества, предпринимаемые исполняющей организацией, такие

как

тотальное управление качеством или Шесть сигм, должны улучшать качество управления проектом, а также качество продукта проекта. Среди моделей

совершенствования процессов можно привести Организационную модель зрелости

управления проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3®)

и интегрированную модель развития функциональных возможностей (Capability

Maturity Model Integrated, CMMI®).

• **Ответственность руководства.** Для достижения успеха требуется участие всех

членов команды проекта, но за обеспечение проекта ресурсами, необходимыми для

его успешного завершения, ответственность несет руководство.

Стоимость качества обозначает общую стоимость всех мероприятий, направленных на

обеспечение качества, на протяжении жизненного цикла продукта. Решения, принимаемые по проекту, могут оказывать влияние на стоимость качества в процессе

эксплуатации в результате возвратов продуктов, претензий по гарантии и кампаний по

отзыву продукции. Таким образом, вследствие временного характера проекта,

организация-спонсор может принять решение о вложении средств в повышение качества

продукта, особенно в определении стоимости и предотвращении дефектов, с целью

снижения внешней стоимости качества.

8.1 Планирование качества

Планирование качества – процесс определения требований и/или стандартов качества для

проекта и продукта, а также документирования того, каким образом проект будет

демонстрировать соответствие установленным требованиям и стандартам.

Планирование качества должно осуществляться параллельно с другими процессами

планирования проекта. Например, предложенные изменения продукта, необходимые для

приведения его в соответствие с установленными стандартами качества, могут

потребовать проведения корректировки стоимости или расписания и детального анализа

влияния рисков на планы.

В данной главе рассматриваются методы планирования качества, наиболее часто

используемые в проектах. Существует также множество других приемов, которые

могут оказаться полезными в конкретных проектах или в некоторых прикладных областях.

8.1.1 Планирование качества: входы

.1 Базовый план по содержанию

• **Описание содержания.** Описание содержания содержит описание проекта, его

основных результатов и критериев приемки. Описание содержания продукта часто

содержит подробности относительно технических и других важных вопросов,

которые могут оказать влияние на планирование качества. Определение критериев

приемки может значительно увеличить или уменьшить стоимость качества проекта. Соответствие всем критериям приемки подразумевает удовлетворение

всех требований заказчика.

• **ИСР.** ИСР определяет результаты, пакеты работ и контрольные счета, используемые для измерения выполнения проекта.

• **Словарь ИСР.** Словарь ИСР определяет техническую информацию для элементов ИСР.

.2 Реестр заинтересованных сторон проекта

Реестр заинтересованных сторон проекта определяет заинтересованных сторон проекта,

имеющих определенные интересы в отношении качества или оказывающих влияние на

него.

.3 Базовый план выполнения стоимости

Базовый план выполнения стоимости документирует принятые временные фазы,

используемые для измерения выполнения стоимости (раздел 7.2.3.1).

.4 Базовое расписание

Базовое расписание документирует принятые метрики выполнения сроков, включая даты

старта и финиша (раздел 6.5.3.2).

.5 Реестр рисков

Реестр рисков содержит информацию об угрозах и возможностях, которые могут оказывать влияние на требования к качеству (раздел 11.2.3.1).

.6 Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые оказывают влияние на процесс планирования

качества, включают в себя среди прочего:

- нормативные акты правительственных органов;
- правила, стандарты и руководящие указания, специфичные для прикладной области; и
- условия работы/эксплуатации проекта/продукта, которые могут повлиять на качество проекта.

.7 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые оказывают влияние на процесс планирования качества, включают в себя среди прочего:

- правила, процедуры и руководящие указания организации в области качества;
- базы исторических данных;
- знания, накопленные в предыдущих проектах; и
- политику в области качества, одобренную высшим руководством, которая устанавливает стратегию исполняющей организации в отношении качества.

Политика исполняющей организации в области качества ее продуктов зачастую может использоваться в проекте «как есть». Если в исполняющей организации отсутствует формальная политика в области качества, или если в проекте участвуют несколько исполняющих организаций (как в случае с совместным предприятием), команде управления проектом придется самостоятельно разработать политику в области качества для проекта. Независимо от того, на основе чего формулируется политика в области качества, команда управления проектом должна обеспечить полное информирование заинтересованных сторон проекта об используемой в проекте политике с помощью соответствующей системы распространения информации.

8.1.2 Планирование качества: инструменты и методы

.1 Сравнительный анализ затрат и выгод

Основная выгода от выполнения требований к качеству может заключаться в уменьшении числа доработок, увеличении производительности, уменьшении затрат и росте удовлетворенности заинтересованных сторон проекта. В экономическом обосновании каждого действия в области качества сравнивается стоимость соответствующей меры в отношении качества с ожидаемой от нее выгодой.

.2 Стоимость качества

Стоимость качества – это совокупная стоимость всех мероприятий на протяжении жизненного цикла продукта, направленных на повышение качества, обеспечение соответствия определенным требованиям, а также предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества и его несоответствие требованиям (доработка). Издержки вследствие дефектов часто разделяются на внутренние (выявленные в рамках проекта) и внешние (выявленные заказчиком). Издержки вследствие дефектов также называются «стоимостью низкого качества». На рис. 8-4 представлено несколько примеров для рассмотрения из каждой области.

.3 Контрольные карты

Контрольные карты используются для определения того, является ли процесс стабильным или нет, и характеризуется ли он предсказуемым выполнением. Нижние и верхние границы, заданные спецификацией, основаны на требованиях контракта. Они отражают максимальные и минимальные допустимые значения. Могут налагаться штрафы, связанные с превышением границ, заданных спецификацией. Нижние и верхние контрольные границы устанавливаются менеджером проекта и соответствующими заинтересованными сторонами проекта для отражения точек, в которых будут предприниматься корректирующие воздействия с целью предотвращения превышения границ, заданных спецификацией. Для повторяющихся процессов контрольные границы обычно составляют ± 3 сигмы. Процесс считается вышедшим из-под контроля в том случае, если точка данных находится за контрольными границами или если семь последовательных точек находятся выше или ниже средней линии.

Контрольные карты могут быть использованы для контроля различных типов выходных переменных. Хотя наиболее часто контрольные карты используются для отслеживания повторяющихся операций, требуемых для производства промышленных изделий, они также могут использоваться для контроля отклонений по стоимости и расписанию, объема и частоты изменений содержания или иных управленческих результатов, что помогает определить, находятся ли процессы управления проектом под контролем.

4 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг предусматривает сопоставление текущего или планируемого проекта с другими сопоставимыми проектами с целью выявления лучших практик, выработки идей для совершенствования и определения критериев оценки исполнения. Другие сопоставимые проекты могут быть как внутри исполняющей организации, так и за ее пределами, а также могут относиться к аналогичной прикладной области или к какой-либо иной.

.5 Планирование экспериментов

Планирование экспериментов (ПЭ) – это _____ статистический метод, позволяющий определить факторы, способные оказывать влияние на конкретные параметры продукта или процесса в ходе разработки или производства. ПЭ должно использоваться во время процесса планирования качества для определения количества и типов испытаний и их влияния на стоимость качества.

ПЭ также играет определенную роль в оптимизации продуктов или процессов. ПЭ может быть использовано для снижения зависимости характеристик продукта от источников отклонений, вызванных различиями в окружающей среде или производстве.

Одним из важных аспектов данного метода является статистическая система, предназначенная для анализа систематических изменений всех важных факторов, в отличие от системы, при которой происходит изменение одного фактора в единицу времени. Анализ экспериментальных данных должен способствовать разработке оптимальных условий для продукта или процесса, обнаружению факторов, оказывающих влияние на результаты, и выявлению взаимодействий и синергии между факторами.

Например, конструкторы автомобилей используют данный метод для определения того, какое сочетание подвески и шин даст наилучшие ходовые качества при разумных затратах.

.6 Выборочные оценки

Выборочная оценка предусматривает выбор части интересующей совокупности для проверки (например, произвольный выбор десяти инженерных чертежей из семидесяти пяти). Частота и размеры выборок должны определяться в ходе процесса планирования качества, чтобы в стоимости качества учитывались ряд испытаний, ожидаемые отходы и т.д.

Существует обширный свод знаний по выборочным оценкам. В некоторых прикладных областях команде управления проектом бывает необходимо ознакомиться с разнообразными методами выборочных оценок для обеспечения того, чтобы выборка действительно представляла интересующую совокупность.

.7 Разработка блок-схем

Блок-схема – это графическое представление процесса, отражающее взаимосвязи между этапами процесса. Существует множество стилей их оформления, но все блок-схемы процессов отражают операции, точки принятия решений и порядок выполнения. Во время планирования качества блок-схемы могут помочь команде проекта предвосхитить проблемы в области качества, которые могут возникнуть. Осведомленность о возможных проблемах может способствовать разработке тестовых процедур или подходов к их решению. Рис.

8-7 является примером блок-схемы процесса для анализа характеристик конструкции.

.8 Авторские методики управления качеством

Авторские методики управления качеством включают в себя следующие методики: Шесть сигм, бережливое производство (Lean Six Sigma), развертывание функций качества, CMMI® и т.д. Помимо них, существуют многие другие методики – данный список не претендует на статус рекомендованного или полного.

.9 Дополнительные инструменты планирования качества

Другие инструменты планирования качества часто используются для лучшего определения требований к качеству и планирования действий по эффективному управлению качеством.

Они включают в себя среди прочего:

- **Мозговой штурм** (описан в разделе 11.2.2.2).
- **Диаграммы сходства**, используемые для визуального определения логических группировок, основанных на естественных взаимосвязях.
- **Анализ силовых полей**, представляющий собой диаграммы сил, выступающих за и против изменения.
- **Методы номинальных групп** позволяют проводить мозговой штурм идей в небольших группах, а затем проверять их в группе большего размера.
- **Матричные диаграммы** содержат две, три или четыре группы информации и показывают взаимосвязи между факторами, причинами и целями. Данные в матрице организованы в строки и столбцы с пересекающимися ячейками, которые могут быть заполнены информацией, описывающей демонстрируемую взаимосвязь между элементами, расположенными в строке и столбце.
- **Матрицы расстановки приоритетов**, позволяющие ранжировать набор разнообразных проблем и/или вопросов (обычно генерируемых с помощью мозгового штурма) по уровню их важности.

8.1.3 Планирование качества: выходы

.1 План управления качеством

План управления качеством описывает, каким образом команда управления проектом будет претворять политику исполняющей организации в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом в составе плана управления проектом (раздел 4.2.3.1).

План управления качеством обеспечивает входную информацию для общего плана управления проектом и включает подходы к контролю качества, обеспечению качества и постоянному совершенствованию процессов проекта.

План управления качеством может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным. Стиль и детали определяются требованиями проекта. Кроме того, план управления качеством должен проверяться на ранней стадии проекта для обеспечения того, чтобы принимаемые решения были основаны на точной информации. К преимуществам подобной проверки можно отнести сокращение превышений стоимости и сроков, вызванных доработками.

.2 Метрики качества

Метрики качества описывают в конкретных терминах как параметры проекта или продукта, так и способы измерения этих параметров. Результат измерения – это фактическая величина. Допуск определяет допустимые отклонения метрики. Например, метрика, связанная с целью в области качества, – остаться в рамках одобренного бюджета $\pm 10\%$ – может включать измерение стоимости каждого результата и определение отклонения этого результата в процентах от одобренного бюджета. Метрики качества используются в процессах обеспечения качества и управления качеством. Некоторыми примерами метрик качества являются производительность на момент времени, показатели бюджета, частота дефектов, доля отказов, доступность, надежность и регулярность проведения испытаний.

.3 Контрольные списки качества

Контрольный список представляет собой структурированный документ, обычно относящийся к конкретному элементу, который используется для подтверждения выполнения всех намеченных действий. Контрольные списки могут быть простыми или сложными в зависимости от требований и порядка выполнения проекта. Во многих организациях имеются стандартизированные контрольные списки, обеспечивающие согласованность часто выполняемых задач. В некоторых прикладных областях контрольные списки можно также получить от профессиональных ассоциаций или коммерческих организаций. Контрольные списки качества используются в процессе управления качеством.

.4 План совершенствования процессов

План совершенствования процессов представляет собой вспомогательный план, входящий в состав плана управления проектом (раздел 4.2.3.1). План совершенствования процессов описывает порядок проведения анализа процессов с целью определения действий, повышающих ценность этих процессов. Рассматриваемые области включают в себя:

- **Границы процессов.** Описывают цели процессов, их начало и конец, их входы/выходы, необходимые данные, владельца и заинтересованные стороны проекта.
- **Конфигурация процессов.** Графическое изображение процессов с указанием их

взаимодействий, используемое для облегчения анализа.

- **Система показателей процессов.** Наряду с контрольными границами позволяет анализировать эффективность процессов.

- **Объекты для совершенствования.** Указывают направления совершенствования процессов.

.5 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- Реестр заинтересованных сторон проекта; и
- матрицу ответственности (раздел 9.1.2.1).

8.2 Осуществление обеспечения качества

Осуществление обеспечения качества представляет собой процесс проверки соблюдения требований к качеству и результатов измерений в процессе контроля качества для обеспечения использования соответствующих стандартов качества и метрик качества.

Наблюдение за процессом обеспечения качества часто поручается отделу по обеспечению качества или специальной организации. Независимо от того, как называется структура, обеспечивающая качество, поддержку процесса обеспечения качества могут предоставлять команда проекта, руководящий состав исполняющей организации, заказчик или спонсор, а также другие заинтересованные стороны проекта, не принимающие активного участия в работах по проекту.

Осуществление обеспечения качества также составляет основу для постоянного совершенствования процессов, а именно итеративных мер по улучшению качества всех процессов. Постоянное совершенствование процессов сокращает трату ресурсов и исключает бесполезные операции, которые не добавляют ценности, что повышает уровень эффективности и результативности процессов.

8.2.1 Осуществление обеспечения качества: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит следующую информацию, используемую для обеспечения качества:

- **План управления качеством.** План управления качеством описывает порядок осуществления обеспечения качества в рамках проекта.

- **План совершенствования процессов.** План совершенствования процессов детально описывает шаги проведения анализа процессов для определения операций, способных увеличить их ценность.

.2 Система показателей качества Описана в разделе 8.1.3.2.

.3 Информация об исполнении работ

По мере продвижения проекта регулярно собирается информация о выполнении его операций. Результаты выполнения, которые могут способствовать аудиту процесса, включают в себя среди прочего:

- результаты измерения технического исполнения;
- статус результатов проекта;
- ход выполнения расписания; и
- понесенные затраты.

.4 Результаты измерений в процессе контроля качества

Результаты измерений в процессе контроля качества являются результатами действий по контролю качества. Они используются для анализа и оценки стандартов и процессов исполняющей организации в области качества (раздел 8.3.3.1).

8.2.2 Осуществление обеспечения качества: инструменты и методы

.1 Инструменты и методы планирования качества и осуществления контроля качества

Инструменты и методы планирования качества и осуществления контроля качества описаны в разделе 8.1.2. Раздел 8.3.2 также может быть применен к действиям по обеспечению качества.

.2 Аудит качества

Аудит качества – это структурированная, независимая проверка, определяющая, насколько операции проекта соответствуют, и соответствуют ли, установленным в рамках проекта или организации правилам, процессам и процедурам. Целями аудита качества являются:

- выявление хороших/лучших применяемых практик;
- выявление всех узких мест/недостатков;
- распространение внедренных или примененных хороших практик среди подобных проектов организации и/или всей отрасли;
- активное предложение поддержки для улучшения выполнения процессов и оказания помощи команде в повышении производительности; и
- внесение достижений каждого аудита в хранилище накопленных знаний организации.

Последующие усилия по корректировке каких-либо недостатков должны приводить к уменьшению стоимости качества и улучшению приемки продукта проекта спонсором или заказчиком. Аудит качества может выполняться по расписанию или произвольным образом специально обученными внутренними аудиторами, или сторонней организацией. Аудит качества может подтвердить реализацию одобренных запросов на изменение, включая корректирующие воздействия, исправления дефектов и предупреждающие действия.

.3 Анализ процессов

Анализ процессов предусматривает выполнение действий, описанных в плане совершенствования процессов и направленных на выявление потребностей в улучшении.

При анализе процесса также происходит изучение проблем, ограничений и не создающих добавленной стоимости операций, выявленных при выполнении процесса. Анализ процессов включает в себя анализ первопричин – особый метод анализа проблем и выявления глубинных причин, приведших к их возникновению, а также разработку предупреждающих действий для решения таких проблем.

8.2.3 Осуществление обеспечения качества: выходы

.1 Обновления активов процессов организации

Элементы активов процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя, в частности, стандарты качества.

.2 Запросы на изменение

Совершенствование качества включает в себя совершение действий по повышению эффективности и/или результативности правил, процессов и процедур исполняющей организации. Запросы на изменение создаются и используются в качестве входа процесса осуществления общего управления изменениями (раздел 4.5), что позволяет полностью рассмотреть рекомендованные улучшения. Запросы на изменения могут использоваться для совершения корректирующих или предупреждающих действий или для исправления дефектов.

.3 Обновления плана управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- план управления качеством;
- план управления расписанием; и
- план управления стоимостью.

.4 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- отчеты по аудитам качества;
- планы обучения; и
- документацию процесса.

8.3 Осуществление контроля качества

Осуществление контроля качества представляет собой процесс контроля и записи результатов действий, направленных на обеспечение качества, для оценки исполнения и разработки рекомендаций относительно необходимых изменений. Контроль качества

осуществляется на протяжении всего проекта. Стандарты качества включают в себя процессы проекта и цели по продуктам. К результатам проекта относятся как результаты работ, так и управленческие результаты, такие как показатели выполнения стоимости и сроков. Контроль качества часто проводится отделом контроля качества или другим подразделением организации с похожим названием. Действия по контролю качества выявляют причины низкого качества процессов или продуктов и позволяют вынести рекомендации и/или предпринять действия по их устранению. См. рис. 8-10 и 8-11.

Команда управления проектом должна обладать знаниями и навыками статистического анализа качества, особенно метода выборочных оценок и теории вероятности, необходимых для того, чтобы уметь оценить результаты контроля качества. Помимо всего прочего, для команды проекта, возможно, окажется полезным знать различия между следующими парами терминов:

- предотвращением (недопущение появления ошибок в процессе) и проверкой (недопущение попадания ошибочных результатов к потребителю).
- выборочной проверкой соответствия (результат либо удовлетворителен, либо нет) и выборочной проверкой отклонений (результат оценивается по числовой шкале, измеряющей степень соответствия).
- допустимым отклонением (результат приемлем, если он находится в допустимых рамках) и контрольными границами (пороговые значения, показывающие, остается ли процесс управляемым).

8.3.1 Осуществление контроля качества: входы

.1 План управления проектом

План управления проектом, описанный в разделе 4.2.3.1, содержит план управления качеством, используемый для контроля качества. План управления качеством описывает порядок проведения контроля качества в рамках проекта.

.2 Метрики качества

Описаны в разделе 8.1.3.2.

.3 Контрольные списки качества

Описаны в разделе 8.1.3.3.

.4 Результаты измерения исполнения работ

Результаты измерения исполнения работ используются для создания метрик операций проекта, что позволяет оценить фактическое исполнение по сравнению с плановым. Данные метрики включают в себя среди прочего:

- плановые технические показатели в сравнении с фактическими;
- плановое выполнение сроков в сравнении с фактическим; и
- плановое выполнение стоимости в сравнении с фактическим.

.5 Одобренные запросы на изменение

Являясь частью процесса осуществления общего управления изменениями, обновления статуса управления изменениями показывают, что одни изменения одобрены, а другие нет.

Одобренные запросы на изменение могут включать в себя такие модификации, как исправление дефектов, пересмотр методов работы и расписания. Должны проводиться проверки своевременного внедрения одобренных изменений.

.6 Результаты

Описаны в разделе 4.3.3.1.

.7 Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс осуществления контроля качества, включают в себя среди прочего:

- стандарты и правила в отношении качества;
- стандартные рабочие инструкции; и
- процедуры составления отчетов о проблемах и дефектах, а также правила коммуникаций.

8.3.2 Осуществление контроля качества: инструменты и методы

Первые семь из данных инструментов и методов известны как «семь основных инструментов качества Ишикавы».

.1 Причинно-следственные диаграммы

Причинно-следственные диаграммы, также называемые диаграммами Ишикавы или диаграммами «рыбий скелет», иллюстрируют связь различных факторов с возможными проблемами и следствиями. На рис. 8-12 и 8-13 приведены примеры причинноследственных диаграмм. Возможную первопричину можно выявить, постоянно задавая вопросы «почему?» или «как?» по мере движения вдоль одной из линий. При анализе первопричин могут быть использованы диаграммы «почему-почему» и «как-как». Причинно-следственные диаграммы также используются при анализе рисков (раздел 11.2.2.5).

.2 Контрольные карты

Контрольные карты описаны в разделе 8.1.2.3. Контрольные карты предназначены для сбора и анализа соответствующих данных с целью определения статуса качества процессов и продуктов проекта. Контрольные карты дают наглядное представление о развитии процесса во времени. Контрольные карты могут использоваться для отображения случаев, когда в процессе возникают различные изменения, вызванные особыми причинами, способными создать условия, не поддающиеся контролю. Они представляют собой графическое отображение отклонения процесса и дают ответ на вопрос: «Находится ли отклонение данного процесса в рамках установленных границ?» При изучении заранее predetermined точек данных на контрольной карте

можно выявить произвольно колеблющиеся значения, неожиданные скачки в процессе или постепенную тенденцию к увеличению отклонения. С помощью мониторинга выходов процесса с течением времени контрольные карты могут помочь оценить, привело ли внедрение изменений процесса к желаемым улучшениям.

Если процесс протекает в рамках установленных границ, он остается под контролем и не нуждается в коррективах. Вносить коррективы в процесс следует тогда, когда процесс выходит за рамки установленных границ. Семь последовательных точек за пределами верхней или нижней контрольной границы указывают на процесс, который вышел из-под контроля. Верхняя и нижняя контрольная граница обычно устанавливаются в пределах ± 3 сигмы, где 1 сигма – одно стандартное отклонение.

.3 Разработка блок-схем

Блок-схемы, описанные в разделе 8.1.2.7, используются при осуществлении контроля качества для определения узких мест процесса и выявления потенциальных возможностей совершенствования процесса. Блок-схемы также используются при анализе рисков (раздел 11.2.2.5).

.4 Гистограммы

Гистограмма – это вертикальная столбиковая диаграмма, отображающая распределение переменных. Каждый столбик представляет параметр или свойство проблемы/ситуации.

Высота каждого столбика обозначает относительную частоту свойства. Данный инструмент иллюстрирует наиболее частую причину возникновения проблем процесса по количеству и относительной высоте столбиков. Рис. 8-14 является примером неупорядоченной гистограммы, показывающей причины позднего ввода времени командой проекта.

Рис. 8-14. Гистограмма

.5 Диаграмма Парето

Диаграмма Парето является особым типом гистограммы, упорядоченной по частоте возникновения. Она показывает, какое количество обнаруженных дефектов является следствием причин, относящихся к определенному типу или категории (рис. 8-15). Порядок ранжирования элементов в диаграмме Парето используется для принятия решений о проведении корректирующих воздействий. Команда проекта должна в первую очередь принимать решения по тем проблемам, которые являются причиной наибольшего количества дефектов.

Диаграмма Парето концептуально связана с законом Парето, который утверждает, что относительно малое число причин обычно вызывает большинство проблем или дефектов.

Этот закон также известен как принцип 80/20, согласно которому 80 % проблем вызвано 20 % причин. Диаграммы Парето также могут использоваться для суммирования разнообразных типов данных для анализа 80/20.

Рис. 8-15. Диаграмма Парето

.6 Диаграммы тренда

Как и контрольная карта без отображенных границ, диаграмма тренда отображает историю и характер изменений. Диаграмма тренда представляет собой линейный график, отображающий точки данных, расположенных на графике в порядке их возникновения.

Диаграмма тренда дает представление о тенденциях, колебаниях во времени, а также о позитивных и негативных изменениях процесса во времени. Анализ тенденций проводится с помощью диаграмм тренда и включает в себя использование математических методов для прогнозирования будущих результатов на основе данных прошлых периодов. Анализ тенденций часто используется для наблюдения за следующими показателями:

- **Техническое исполнение.** Сколько ошибок или дефектов выявлено, и сколько еще не исправлено?
- **Выполнение стоимости и сроков.** Сколько операций выполнено со значительными отклонениями в каждый период времени?

.7 Диаграмма разброса

Диаграмма разброса (рис. 8-16) показывает взаимосвязь между двумя переменными.

Данный инструмент позволяет команде контроля качества изучить и определить возможную взаимосвязь между изменениями, наблюдаемыми в обеих переменных. На графике против зависимых переменных изображаются независимые переменные. Чем ближе друг к другу точки на диагональной линии, тем более тесно они связаны. Показана корреляция между датой предоставления табельной карты и числом дней поездок в месяц.

.8 Выборочные оценки

Описаны в разделе 8.1.2.6. Порядок отбора и проверки выборок определен в плане качества.

.9 Инспекция

Инспекция – это проверка продукта работы для определения его соответствия задокументированным стандартам. Как правило, результаты инспекции содержат результаты измерений. Инспекция может проводиться на любом уровне. Например, инспекция результатов может проводиться по отдельной операции или по конечному продукту проекта. Инспекция также может обозначаться иными терминами: «проверка», «экспертная оценка», «аудит» или «сквозной контроль». В некоторых прикладных областях эти термины имеют

более узкое и специальное значение. Инспекция также используется для подтверждения устранения дефектов.

.10 Проверка одобренных запросов на изменение

Все одобренные запросы на изменение должны быть проверены для подтверждения того, что они внедрены именно так, как было одобрено.

8.3.3 Осуществление контроля качества: выходы

.1 Измерения контроля качества

Измерения контроля качества являются документированными результатами действий по контролю качества в формате, определенном во время планирования качества.

.2 Подтвержденные изменения

Любые измененные или исправленные элементы инспектируются, и их либо принимают, либо отклоняют до предоставления уведомления о решении. Отклоненные элементы могут потребовать доработки.

.3 Подтвержденные результаты

Целью контроля качества является определение правильности результатов. Результатами выполнения процессов контроля качества являются подтвержденные результаты. Подтвержденные результаты являются входом подтверждения содержания (5.4.1.4) для формализованной приемки.

.4 Обновления активов процессов организации

Элементы активов процессов организации, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- **Заполненные контрольные списки.** При использовании контрольных списков заполненные списки становятся частью документации по проекту (раздел 4.1.1.5).

- **Документация по накопленным знаниям.** Причины отклонений, обоснование в пользу выбора того или иного корректирующего воздействия и другие знания, накопленные в результате процесса контроля качества, документируются, для того чтобы стать частью исторической базы данных как для данного проекта, так и для самой исполняющей организации. Накопленные знания оформляются в виде документов на протяжении всего жизненного цикла проекта, но обязательно, как минимум, в процессе завершения проекта.

.5 Запросы на изменение

Если рекомендованные корректирующие или предупреждающие действия, либо исправления дефектов требуют изменений плана управления проектом, необходимо инициировать запрос на изменение (раздел 4.4.3.1) в соответствии с определенным процессом осуществления общего управления изменениями (4.5).

.6 Обновления плана управления проектом

Элементы плана управления проектом, которые могут быть обновлены, включают в себя среди прочего:

- план управления качеством; и
- план совершенствования процессов.

.7 Обновления документов проекта

Документы проекта, которые могут быть обновлены, включают в себя, в частности, стандарты качества.

Принятые сокращения

AC Actual Cost (Фактическая стоимость, ФС)

ACWP Actual Cost of Work Performed (Фактическая стоимость выполненных работ, ФСВР)

BAC Budget at Completion (Бюджет по завершении, БПЗ)

BCWP Budgeted Cost of Work Performed (Плановая стоимость выполненных работ, ПСВР)

BCWS Budgeted Cost of Work Scheduled (Плановая стоимость запланированных работ, ПСЗР)

CCB Change Control Board (Совет по управлению изменениями)

COQ Cost of Quality (Стоимость качества)

CRAF Cost-Plus-Award-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс премиальное вознаграждение)

CPF Cost-Plus-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс вознаграждение)

CPFF Cost-Plus-Fixed-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение)

CPI Cost Performance Index (Индекс выполнения стоимости, ИВСТ)

CPIF Cost-Plus-Incentive-Fee (Контракт с возмещением затрат плюс поощрительное вознаграждение)

CPM Critical Path Method (Метод критического пути)

CV Cost Variance (Отклонение по стоимости, ОСТ)

EAC Estimate at Completion (Прогноз по завершении)

EF Early Finish date (Ранний финиш)

EMV Expected Monetary Value (Ожидаемое денежное значение)

ES Early Start date (Ранний старт)

ETC Estimate to Complete (Прогноз до завершения, ПДЗ)

EV Earned Value (Освоенный объем, ОО)

EVM Earned Value Management (Управление освоенным объемом)

FF Finish-to-Finish (Финиш-финиш, ФФ)

FF Free Float (Свободный временной резерв)

FFP Firm-Fixed-Price (Контракт с твердой фиксированной ценой)

FMEA Failure Mode and Effect Analysis (Анализ характера и последствий отказов)

FPIF Fixed-Price-Incentive-Fee (Контракт с фиксированной стоимостью и поощрительным вознаграждением)

FS Finish-to-Start (Финиш-старт, ФС)

IFB Invitation for Bid (Приглашение к подаче заявок)

LF Late Finish date (Поздний финиш)
LOE Level of Effort (Масштаб работ)
LS Late Start date (Поздний старт)
OBS Organizational Breakdown Structure (Организационная структура)
PDM Precedence Diagramming Method (Метод "операции в узлах", или метод диаграмм предшествования)
PMBOK® Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами)
PMIS Project Management Information System (Информационная система управления проектами)
PMO Program Management Office (Офис управления программами)
PMO Project Management Office (Офис управления проектами)
PMP® Project Management Professional (Профессионал по управлению проектами)
PV Planned Value (Плановый объем, ПО)
QA Quality Assurance (Обеспечение качества)
QC Quality Control (Контроль качества)
RACI Responsible, Accountable, Consult, and Inform (Отвечает - Утверждает - Консультирует - Информируется)
RAM Responsibility Assignment Matrix (Матрица ответственности)
RBS Risk Breakdown Structure (Иерархическая структура рисков)
RD Remaining Duration (Оставшаяся длительность)
RFI Request for Information (Запрос информации)
RFP Request for Proposal (Запрос предложения)
RFQ Request for Quotation (Запрос расценок)
SF Start-to-Finish (Старт-финиш)
SOW Statement of Work (Описание работ)
SPI Schedule Performance Index (Индекс выполнения сроков, ИВСП)
SS Start-to-Start (Старт-старт)
SV Schedule Variance (Отклонение по срокам, ОСР)
SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)
T&M Time and Material (Время и материалы)
TQM Total Quality Management (Тотальное управление качеством)
WBS Work Breakdown structure (Иерархическая структура работ)

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ КУЛЬТУРНЫХ ЗАПРОСОВ НАСЕЛЕНИЯ: СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Прикладная культурология нацелена на изучение реалий культурных практик и имеет комплексный и интеграционный ракурс. Одним из подходов к изучаемым культурным процессам и трансформациям является синергетический подход. В качестве проблемного поля в данной статье выбрана одна из проблем современного менеджмента культуры – возможность управления целевыми группами и систематизации культурных запросов населения. Вопрос состоит в том, насколько данные процессы управляемы, и каковы практические возможности применения синергетического ракурса к изучению данной проблемы. Синергетика открывает необычные стороны изучения культурных процессов с позиции их функционирования в режимах нелинейности и открытости.

Системы культурных запросов в сфере культурных технологий менеджмента представляют собой пример сложных систем, которые мы лишь условно определяем как комплекс обеспечения потребления культурной услуги. Системной единицей данного комплекса является целевая группа. Реально данная группа чаще всего представлена системным объединением субъектов разных социальных характеристик. Поэтому целевая группа – это консолидация сложного уровня. «Сложность» - одно из ключевых слов, специфицирующих синергетические исследования. Наряду с понятиями “самоорганизация”, “нелинейность”, “открытость” и “хаос”, синергетика концентрирует внимание на исследовании сложности. В процессе объединения субъектов разных социальных групп в систему целевой группы, интегрированную общим культурным запросом потребления возникает особая коммуникационная среда, в рамках которой осуществляется не только передача культурного образца от группы к группе, но и усвоение технологий порождения конкретного культурного продукта. Именно в данном усвоении осуществляется синтез значений, соотносимых с разными объектами в различных модальных перспективах производства.

Потребление культурного продукта реализует индивидуальный выбор инструментальной стратегии обращения с любыми смысловыми образованиями, которое и обеспечивается предлагаемым многообразием культурного продукта. Выбор инструментальных стратегий поведения обеспечивает ситуацию устойчивости системы в позиции потребительской удовлетворенности. Инструментальный компонент действия не просто оказывается интенционально воспроизведенным в бесконечном множестве

индивидуальных поведенческих актов, но становится фактором для дальнейшего изменения иных форм поведения.

Управляющий параметр может быть одиночным или комплексным. Их количество фиксировано в рамках влияния на систему. Еще один важный критерий – управляющий параметр всегда находится вне системы, поэтому управляющие параметры не меняются по мере изменения системы. Синергетика изучает такие ситуации, в которых поведение системы изменяется качественно. Качественное изменение в рамках удовлетворения культурного запроса возможно при условии ситуации осознания субъектами целевой группы удовлетворения потребительского спроса на культурный продукт. Качественное изменение системы, представленной целевой группой, является фиксированным признаком удовлетворения потребительского спроса. В условиях нового управляющего параметра система создает структуры, определяющие сущность ее культурного запроса. Данная особенность процесса в синергетике названа самоорганизацией.

В основе технологий управления культурными процессами лежит метод побуждения. При этом специфической особенностью применения такой технологии с позиций синергетического подхода может быть необходимость возникновения ситуации самоорганизации. Активизация системы потребительского спроса у субъектов целевой группы должна приводить не к простому побуждению к действию, а к процессам рождения нового потребительского спроса на культурный продукт более высокого качественного порядка. Говоря о целевой группе как субъекте реализации своей культурной потребности с позиций возможности управления, следует отметить ее способность к целенаправленному поведению. Признаками и условием любой целенаправленной деятельности является ожидание такого результата, который оказывается наиболее благоприятным как для самих субъектов целевой группы, так и для управляющего центра.

Информационный центр оказывает воздействие на принимающих решение субъектов – элементов активной сложной системы. Описываемое состояние равновесия системы, как признака ее устойчивости, имеет параллель с моделью состояния равновесия Нэша – это такая ситуация возможного действия участников единой системы, от которой никому из участников действия невыгодно отклоняться в одностороннем порядке. Иными словами: «Если все оппоненты выбирают именно эту ситуацию, то и я ничего не выигрываю, отклоняясь от нее» – и так для каждого участника. Поэтому факт объединения людей в целевую группу определяется не только общей культурной потребностью у этих людей, но и интуитивным желанием

консолидации, а также желанием избежать ситуацию «социального изгнания».

Каждый субъект целевой группы имеет сложный спектр своих социальных, биологических и культурных характеристик. Поведение отдельного индивида в условиях коллективного выбора программы действий может определяться сложным набором факторов. С позиций синергетики эти факторы называются параметрами порядка.

Этот факт позволяет взглянуть на сам культурный продукт, создаваемый для удовлетворения запроса целевой группы с позиций новой концептуальности: сегодня следует различать концепты «событие» и «мероприятие». Событие – это мероприятие, которое надолго западает в память и способно актуализировать деятельностный потенциал человека. Оно оказывает позитивное и неизгладимое впечатление. В научной практике такой подход назван event. Его специфика определяется следующим:

- событие возникает тогда, когда мероприятие обретает характер уникальности и неповторимости,
- событие ориентировано на клиента, т.е. целевая аудитория становится уникальной для данного события,
- уникальность события должно проявляться в активности поведения или восприятия или проявлении реакции клиента,
- четкое планирование и следование поэтапному выполнению задач при организации события.

Сегодня решающими факторами управления целевыми группами и систематизацией культурных запросов является системная подготовка и организация события, что отражается в следующем:

- важно учитывать соотношение между тем, что нельзя изменить в плане предполагаемого мероприятия и тем, какие изменения полезны для повышения его качества,
- особое внимание необходимо уделять логистике культурного продукта – связям людей внутри корпоративной среды организаторов,
- особым фактором успехов становится продуманный маркетинг: своевременная реклама и грамотная PR-компания,
- научное обоснование методики действия должно получить прогнозирование и управление рисками.

Карнажицкая Т.В.

ВЫСТАВКА КАК АРТ-ПРОЕКТ

В современной выставочной терминологии в рамках выставочно-ярмарочных мероприятий, носящих рыночно-коммерческий характер и позволяющих экспоненту презентировать результаты своей деятельности, различают выставку, ярмарку и выставку-ярмарку.

Под выставкой следует понимать организационное мероприятие по продвижению продукта с заранее обусловленным количеством участников, сроком и местом проведения [1]. В Европе принято отличать понятие «выставка» от понятия «ярмарка» не только качественным составом посетителей, но также масштабами и локализацией события [2]. В то время как ярмарки были в основном территориями рыночного оборота товаров, главной целью выставки была демонстрация товаров. Выставки традиционно отличались от ярмарок по четырем основным параметрам:

- выставки были обычно однократными мероприятиями и не имели циклического характера,
- выставки располагались в постоянных сооружениях, построенных специально для них,
- выставки имели более сложную систему организации.

В нашем обществе выставки определяют комплекс выставочной деятельности, который осуществляется при государственном контроле и систематической поддержке государственными структурами. Во всем мире система государственной поддержки выставочной деятельности является одним из приоритетов государственной политики, реализуясь в нескольких направлениях:

- поддержка выставочного бизнеса как отрасли экономики;
- поддержка национальных производителей;
- поддержка отдельных выставок в стране и за ее пределами.

Меры государства, выставочного сообщества по координации выставочной деятельности в стране способствуют работе по развитию каждой отдельной выставки, так как привлекают внимание государственных деятелей, чиновников отдельных ведомств, широкой общественности к выставочной проблематике.

По оценкам экспертов, в Европе проводится примерно 7000 регулярных выставок, в том числе более 80 % ведущих международных выставочных проектов. По числу экспонентов, 19 крупнейших выставок проводятся в Европе, в основном, в Германии [1].

Наиболее значительными странами на европейской выставочной карте являются Германия, Франция, Великобритания, Италия и Испания. Следует отметить также усиливающуюся роль Австрии, Швейцарии и Нидерландов в международной выставочной индустрии [1].

История возникновения ярмарок непосредственно связана с историей развития и становления товарного производства. Приуроченные к разного рода праздникам, многие крупные ярмарки древности носили международный характер. Так, на Финикийскую ярмарку в Трире стекались товары со всего Средиземноморья.

В Европе первая после падения Римской империи ярмарка была организована в 629 году в Сен-Дени под Парижем. С середины XI века и до середины XIV века широкой известностью пользовались ярмарки в Шампани. В эпоху Возрождения ярмарки стали не только местом демонстрации искусства разных профессиональных кругов, но и местом встречи представителей культурной элиты. Помимо установления торговых контактов, ярмарки дали начало архитектуре, подчиненной специфическим условиям демонстрации различного рода предметов.

Наряду с развитием ярмарок в Средние века организуются показы предметов, не связанных непосредственно с их продажей. В целях престижа церковь периодически выставляла напоказ свои сокровища: произведения искусства и предметы культа. В 1483 году в Вене было построено специальное здание для показа драгоценных предметов культа из соборов.

Со второй половины XVI века в городах Европы устраивают выставки работ мастеров и учеников монастырских школ, художников-ремесленников. Основы систематизации и организации форм показа были заложены в XVII веке. Начиная с 1667 года, во Франции в Большой галерее Луврского дворца проводят выставку картин и предметов искусства.

Первая всемирная выставка состоялась в 1851 году в Лондоне в Гайд-парке. Лондонская выставка явилась важным этапом развития выставочного дела не только потому, что это была первая Всемирная выставка, но и потому, что на ней появился новый тип архитектурного сооружения – выставочный павильон. Историк архитектуры конца XIX века Зигфрид Гидион считал, что каждому историческому периоду свойствен тот или иной тип зданий. Во времена готики – это собор; во время барокко – дворец; а после середины XIX века эта роль перешла к выставочным павильонам.

Новым приемом экспозиции, впервые осуществленным в 1878 году на Всемирной выставке в Париже, явилось воспроизведение гавайской деревни с ее реальными обитателями. Этот прием можно рассматривать как театрализацию

экспозиции, как своего новый технический прием организации и тематического наполнения выставки.

Первые выставки изобразительного искусства в России относятся к XVIII веку. В документах Петровской Кунсткамеры есть записи не только по поводу научного содержания экспозиции, но и принципов экспонирования.

Первый этап выставочного дела в России связан в основном с деятельностью Товарищества передвижных художественных выставок. Первая выставка Товарищества открылась в Петербурге 29 ноября 1871 года в здании Академии художеств. На ней было представлено 82 произведения двадцати петербургских и московских художников. Важно отметить, что на этой выставке экспонировались картины, которые были проданы еще до начала ее работы. Таким образом, выставки способствовали популяризации искусства и формирования феномена частного коллекционирования.

В России 20-30-х годов XX века появляются первые специалисты в сфере выставочной экспозиции и проектирования выставочных павильонов: Э. Лисицкий, А. Родченко, К. Мельников.

XX век был особенно богатым на инновации в выставочное дело. Большой вклад не только в новый тип выставочной архитектуры, но и в организацию предметно-пространственной выставочной среды внес выдающийся архитектор, художник, дизайнер Ле Корбюзье. Он положил начало использованию звуковых, световых и цветовых эффектов в экспозиции. На Брюссельской выставке ЭКСПО-58 им была создана уникальная в техническом отношении экспозиция, с использованием аудиовизуальных средств информации. Это был переход от обычного, традиционного показа экспонатов к новым технологическим и методическим формам организации экспозиции. В технологию организации восприятия был привнесён метод эмоционального и психологического воздействия на посетителей. Эффективность воздействия произведения искусства экспозиции на посетителя при этом значительно возросла, выставка становилась значимым и запоминающимся событием. Сегодня в теории менеджмента это называется событийностью.

Перечисленные аспекты искусства экспозиции выявляют его широту, разносторонность, синтетичность, которые не позволяют сводить его к «искусству оформления», скорее это выставочный дизайн. Современная выставка есть интегрированное коммуникативное средство, объединяющее в себе маркетинг, рекламу и PR. Выставка является необходимым компонентом инфраструктуры рынка: с одной стороны, как форма развития коммуникаций, с другой — как обратная связь с потребителем. Такие изменения требуют формирования сложного комплекса проектной документации.

В организационно-документальном обеспечении выставочного проекта должны быть отражены:

- 1) **требования к организациям**, участвующим в выставочно-ярмарочных мероприятиях, в том числе в отношении порядка оформления их участия;
- 2) процедура и **критерии допуска к участию** и исключения экспонентов;
- 3) **права, обязанности и функции администраций выставок** и ярмарок в связи с организацией и управлением проведения указанных мероприятий;
- 4) специфические требования, предъявляемые к выставочно-ярмарочным мероприятиям, включая **требования к экспонируемым товарам**, а также к ответственности и контролю со стороны организаторов выставок;
- 5) **процедура решения спорных вопросов**, возникающих как между участниками выставки, так и между участниками и организаторами выставки [1].

Важный момент — издание каталога участников выставки. Каталог участников выпускают организаторы. Этот материал важен не только во время ее проведения, сам по себе он очень ценен в организации PR в качестве сувенира, раздаточного материала, иллюстрации и приложения к другим материалам.

Нередко проведение выставок связано с транспортировкой ее материалов, среди которых могут быть и предметы, представляющие немалую ценность. Поэтому целесообразно при проведении выставок идти на расходы по различного рода страхованию.

Еще одним важным документом является анкета для учета мнения посетителей выставки. Для накопления достоверной статистической информации руководство компании должно определить перечень интересующих вопросов и порядок их следования.

Таким образом, выставочный менеджмент в современном мире является важным компонентом функционирования экономики не только на уровне развития национального достояния, но и на уровне формирования глобального экономического пространства. Это требует научных подходов к проектному направлению выставочной деятельности как необходимого условия осуществления продуманной, грамотной, рациональной политики культурного развития современного общества.

Карнажицкая Т.В.

Произведение искусства как неутилитарный товар

Не для кого уже давно не секрет, что мы живем в условиях рыночных отношений, которые заявляют о себе практически во всех сферах нашей жизни. Особенностью этих отношений выступает сам принцип оценивания и характер присвоения людьми разного рода предметов и явлений. Другими словами, у нас теперь все продается и все покупается. А как же, спросите вы, с духовными ценностями? Ведь мы привыкли считать, что все ценности условно делятся на материальные (те, которые могут реально стоить) и духовные (которые не только «аршином не измерить», но и продать или купить нельзя)? Время показывает, что рыночная система отношений между людьми неумолима и вездесуща, и нравится это нам или нет, но и в духовной «кладовой» есть то, что может считаться товаром. Это есть своего рода плата за то, что философы долго не могли разобраться с самим механизмом соотношения материального и духовного в реальных вещах. Ведь никто не станет сомневаться в том, что любое произведение искусства не может существовать только идеально, оно еще и реально, а значит и материально?

Существует устойчивое мнение, идущее от романтизма и встречающееся в различных слоях современного общества, что продажа художественных произведений, то есть приравнивание их к денежному выражению, оскорбительна для высокого искусства. Некоторые люди искренне полагают, что художник творит исключительно по велению души и сердца, и приравнивать его картины к предметам, приобретаемым за деньги, оскорбительно.

Недавно было опубликовано интересное исследование американского профессора Рэба Хэтфилда, преподавателя Флорентийского университета. В книге "Богатство Микеланджело" профессор утверждает, что великий скульптор Возрождения Микеланджело был самым богатым художником всех времен и народов. Исследование Хэтфилда доказало, что великий Микеланджело умер, обладая состоянием, в современном исчислении равном десяткам миллионов долларов. В обнаруженных документах упоминались суммы в золоте, равные сотням тысяч сегодняшних долларов США. "Увидев эти цифры, я напрочь забыл про потолок Сикстинской капеллы", - признается Хэтфилд. Оказывается, работая над Лаурентианской библиотекой во Флоренции, Микеланджело получал ежемесячный оклад от папы Клементя VII, равный 600 тыс. долларов в год. За надгробие папы Юлия II, согласно Хэтфилду, Микеланджело получил более 10 млн долларов, хотя так и не завершил проекта. "Он принимал заказы, обязуясь сделать раза в четыре

больше того, что был физически в состоянии, и всякий раз брал солидный задаток", - говорит профессор. Владея землей, платя своим помощникам и вынужденно помогая родным, он все-таки придерживал большую часть средств. Дом в Риме, где Микеланджело умер, был бедным - без обстановки, книг и драгоценностей, но зато там стоял сундук с золотом.

Монументальный труд американского профессора подтверждает истину, о которой искусствоведы подозревали, а прочая публика не знала: какие бы терзания ни мешали вдохновению Микеланджело, причина их крылась не в бедности.

Хэтфилд полагает, что укоренившееся представление о Микеланджело как о художнике, не получившем достойного вознаграждения, во многом соответствует расхожим клише о творцах.

Сложность соотношения материального и духовного особенно остро проявляется в той ситуации, когда речь касается ценообразования. Механизм этой связи долгое время не изучался, а ценообразование в пределах художественного рынка было условно стихийным. Этот вопрос сегодня становится дискуссионным, по-прежнему скорее решаемым стихийно, но отношение к нему среди представителей разных наук имеет часто противоречивые позиции. В нашем обществе большинство людей склонны романтизировать процесс художественного творчества, считая, что, если художник целенаправленно творит ради повышения собственного благосостояния, то результат его деятельности не может быть приравнен к высокому искусству. Но даже великий А.С.Пушкин писал: «Не продаётся вдохновенье, но можно рукопись продать». Поэт чётко разделял процессы творческого создания произведения и его товарного обращения.

По словам Пьера Бурдьё, произведения искусства в условиях рынка превращаются в «символический капитал», который отличается от обычного капитала тем, что зависит не от количества труда, затраченного на его изготовление, а от его специфики и качества. Следует заметить, что такой взгляд на искусство в культуре не нов. В период Возрождения в Европе художники создают свои творения под определенный заказ, следовательно, вынуждены руководствоваться спросом заказчика и оказываться зависимым от его вкуса и потребностей. В эту эпоху искусство начинает рассматриваться как предмет роскоши и возможность продемонстрировать окружающим уровень своего достатка. Начинают цениться не только художественные достоинства, но и их неординарность и умение удивить (маньеризм).

В 19 веке рыночные отношения ярко заявят о в творческой деятельности импрессионистов, благодаря которым на цену произведения искусства

начинает влиять смелость автора и новаторство художественного метода. Далее это актуализируется в XX веке в художественном авангарде и трансавангарде.

Проявление рыночного характера культуры в современной искусстве разнопланова: проблема авторского права в условиях тиражирования, проблема соотношения элитарности и массовости в рамках заказного творчества, ценообразование на произведение искусства в разных видах творчества, права обладания произведением искусства и т.д.

Совершенно очевидно, что сегодня не только в Республике Беларусь, но и во всем мире формируется новая культурная форма, называемая арт-рынком, в котором любое произведение творчества обладает ценой и рассматривается как товар. При этом, взгляд на искусство, как систему духовных, а значит, бесценных артефактов тоже никто не отменял. Любой интеллигентный человек разводит руками, когда у него спрашивают, сколько может стоить красота звездного неба или великие творения Рафаэля. Противоречие в данном случае определяется доминирующими в обществе ценностными мотивами.

С другой стороны, автор произведения искусства является профессионалом, а его творения — средством к существованию. Ведь сфере современного искусства является глубоко профессиональной сферой. Проблема ценообразования в сфере современной художественной культуры необычайно остра и болезненна. В нашем обществе наблюдается дефицит внимания к проблеме баланса художественных ценностей в призме ценностных ориентаций экономической культуры. Отсутствие ценовой политики и ценностных оснований ценообразований на произведения искусства могут отрицательно сказываться на динамике художественной культуры вообще: заниженность цен на произведения искусства и творчество в целом, может спровоцировать отток талантливых в художественном отношении людей от творческой деятельности и привести к снижению общего уровня художественной культуры нации.

Произведения искусства воздействуют на человека, его духовную сферу, способствуют переменам его мировидения и расширению личностно-индивидуальных связей с окружающим миром. Произведение искусства является товаром особого рода, оно не является предметом необходимости, а выступает критерием роскоши. Оно дарит нам радость и комфорт пребывания в мире, меняет качество жизни, позволяет прикоснуться к вечности, оставаясь в земном пребывании. Искусство обладает свойством возвышать и изменять социальный статус человека. Произведения искусства являются предметами духовного потребления и поэтому не могут являться

массовым продуктом, так как связаны с сугубо индивидуальным удовлетворением духовных потребностей, формируемых не только общей культурной средой, но и индивидуальным мировосприятием.

Давайте попробуем определить хотя бы несколько основополагающих критериев ценообразования в художественной сфере. В своей знаменитой книге «Москва и москвичи» В. Гиляровский описывает интересный случай: «К палатке одного антиквара подходит дама, долго смотрит картины и останавливается на одной с надписью «И. Репин»; на ней ярлык: 10 рублей.

— Вот вам 10 рублей. Я беру картину. Но если она не настоящая, то принесу обратно. Я буду у знакомых, где сегодня Репин обедает, и покажу ему.

Приносит дама к знакомым картину и показывает ее И. Е. Репину. Тот хохочет. Просит перо и чернила и подписывает внизу картины: «Это не Репин. И. Репин». Картина эта опять попала на Сухаревку и была продана благодаря автографу за 100 рублей». Этот случай демонстрирует пример, когда покупается собственно не само произведение, а имя ее автора.

На стоимость произведения искусства влияет и возраст произведения. "Для всего есть своя пора" сказал Экклезиаст. В отношении произведения искусства это особенно актуально. Время способно значительно повышать цену произведения искусства, постепенно становясь доминирующим критерием. Поль Дюран-Рюэль на аукционе в 1875 году купил «Источник» О.Ренуара за 110 франков. В 1905 году он продал эту же работу за 70000 франков, а в 1910 году ее цена достигла 300000 франков. В экономической теории такая ситуация называется «переходной товар». Чем больше временных этапов и переходов их рук в руки, тем выше цена.

Возможно, что следует учитывать и фактор количества и специфики восприятия произведения людьми, которые становятся художественными «потребителями» «художественного товара». Если вы приобретаете картину, вы являетесь единоличным ее собственником. Кино же в кинотеатре или театральную постановку одновременно «потребляет» много людей, становясь обладателем художественного товара лишь на время самого «потребления». На формирование цены произведения искусства, таким образом, влияют следующие факторы: художественная ценность, известность автора, временной возраст, состояние или сохранность, количество потенциальных «потребителей», специфика его «потребления» и состояние художественного рынка или, проще говоря, спрос на данное произведение.

Существует и специфика рынка для произведений в системе видов искусств. Если произведение принадлежит изобразительным искусствам или литературе, его материальность выражена явственнее. В театре же, кино и

музыке материализованность «художественного товара» практически не осязается. Ценообразование на такой «товар» проследить сложнее.

Ограничимся рассмотрением проблемы ценообразования на произведение музыкального искусства. Когда музыка стала искусством, она начала «обрастать» элементами мастерства. Сегодня можно говорить о том, что она стала одним из самых сложных в отношении умения искусством. Музыкальное произведение, как любое произведение искусства должно обладать неким «стандартом качества». Этот стандарт определить необычайно сложно, так как определяется не только доминантами культурных ценностей, но и степенью их признания. Например, молодой композитор, не имеющий признания в музыкально-композиторских кругах, создает творение, ценность которого в разное время может представляться совершенно по-разному. Чаще всего время становится повышающим цену фактором. Бывает и наоборот, когда создаваемое принимается современниками как высоко качественное творение, но со временем цена его падает, а имя автора погружается в бездны забвения. Можно вспомнить и такие примеры, когда ценностная стоимость произведения искусства завышается самим именем автора, получившим признание на основе какого-либо одного творения, а другие его произведения, не обладающие высоким «стандартом качества» «блестят» отраженным светом.

Генезис ценообразования в любой сфере художественного творчества обусловлен не только уровнем соотношения спроса и предложения, но и характером обладания приобретаемого произведения. Если произведение изобразительного искусства или литературы выступает предметом единичной сделки и предполагает длительное владение, то произведение музыкальное, не обладающее материальностью формы и имеющее обширную аудиторию не может становиться предметом собственности.

Контакт с музыкальным произведением может осуществляться в концертном зале и в домашней обстановке, когда музыка воспроизводится. Ценообразование в обоих случаях имеет разные обоснования. Изобретение принципиально новых технических средств репрезентации исполняемых произведений в очень малой степени затронуло исполнительские коллективы, зависящие от живого контакта с аудиторией, но произвело в технологии репродуцирования исполняемых произведений настоящий переворот, масштабы которого трудно переоценить. В результате произошло значительное снижение затрат на предоставление развлекательных услуг в расчете на одного слушателя или зрителя, но увеличило доход для их организаторов. Так, по оценке специалистов, выступление оркестра по телевидению требует всего вдвое больше человеко-часов, чем живое

выступление, но при этом его смогут услышать 20 млн телезрителей, а не 2 500 человек, пришедших в концертный зал. Тем самым достигается увеличение производительности на четыреста тысяч процентов. Но совершенно очевидно обратное: если музыкальное произведение исполняется в концертном зале, оно обладает дополнительной ценностью, так как уникально и единично в своем роде. Поэтому «живое исполнение» в музыке должно оцениваться особенно дорого.

Особое место в ценообразовании на музыкальное произведение должно принадлежать мастерству исполнения. Исполнение есть неотъемлемая часть существования музыки вообще. Поэтому чем выше профессионализм исполнителя, тем выше надо оценивать «музыкальный товар». Следует напомнить, что подготовка художника-профессионала, в любом виде искусства требует не только значительных временных, духовных и физических затрат, но и многократного прохождения ступеней «отсева», определяющих своего рода избранность того, кто становится признанным профессионалом в художественной деятельности. Только сфера творчества отличается тем, что она есть не только труд и профессия, но и сама жизнь. И это тоже важно учесть в рамках рассматриваемой проблемы.

В ценообразовании на музыкальное произведение важно учесть и качество музыкальных инструментов, на которых исполняется произведение.

Современное искусство невозможно представить и вне связи с техническими достижениями. Технологии создания, трансляции, воспроизведения, демонстрации, тиражирования и распространения выступают значимой частью существования произведения искусства вообще и музыкального особенно. Уровень качества этой технологии так же становится фактором ценообразования. Технолог в современных условиях может становиться не просто посредником между автором и потребителем, но и долевым менеджером в товарно-денежных отношениях этого уровня. И проблемой уже становится соотношение ценовой доли участия автора и технолога. Авторский гонорар сегодня оказывается несопоставимо меньшим в сравнении с долями разного рода технологов и распространителей тиражируемого произведения искусства. То есть на одного создателя может приходиться целы «рой» паразитирующих и наживающихся на нем людей. " В то время как художники могут полагать, что рынок был изобретен дьяволом и остается в руках его прихвостней, они не имеют никакого выбора, кроме как протягивать длинные ложки и отхлёбывать оттуда " — пишет Эрик Майсел.

Даже коллекционирование сегодня стало коммерческим предприятием. На смену коллекционерам-знатокам и ценителям искусства пришли дельцы-

коммерсанты, зарабатывающие на произведениях искусства. Рынок антиквариата похож на фондовый, а аукционные торги - на биржевые. Сам процесс рыночных продаж произведений искусства имеет структуру все тех же известных финансовых пирамид. Самый известный в России торговый дом в сфере продаж произведений искусства — "Гелос", который проводит в год около 120 аукционов, распродавая на них более 50 тыс. разных предметов, значительное место среди которых занимают и произведения искусства. "Гелос" занимается не только аукционами, но и профессиональной подготовкой высоко профессиональных кадров в сфере антикварного бизнеса.

Появление таких видов бизнеса свидетельствует в первую очередь вовсе о том, что в России появляется много ценителей искусства, а скорее о том, что наблюдается рождение новой формы наращивания такого капитала, который сулит прибыль в более отдаленном будущем, нежели в сиюминутном настоящем. Именно искусство, как предмет роскоши, выступает наиболее удачным видом вложения. Специалисты этой сферы сегодня гарантируют своим клиентам доходность "правильных" вложений в арт-рынок, утверждая, что она может достигать 30-40% годовых.

Есть еще один ценовой дисбаланс: билет на высококлассный концерт в нашей государственной филармонии, на котором исполняется великолепная музыка музыкантами высокого класса оказывается в несколько раз дешевле билета на концерт заезжей поп-звезды. В данном случае ценообразование строится по принципу соотношения спрос-предложение? Совершенно очевидно, что в нашем обществе существует проблема культурного ценообразования на произведения искусства. И для того, что бы решить эту проблему надо взглянуть на ценообразование в этой области с позиций ценовой мотивации и ценовой интерпретации. Возникает правомерный вопрос, кто сможет сегодня однозначно ответить на вопрос о том, насколько возможны экономические перспективы оценки художественно-культурных ценностей?

Но именно в этой сфере надо бояться ошибок. В любой отрасли желательно, чтобы цены возможно точнее отражали затраты, особенно в долгосрочном плане. Но это не всегда правомерно для искусства. Если к системе оплаты труда музыкантов подходить с позиций их трудовых затрат, то сразу возникает парадокс, что невозможно оценивать их труд в системе затрат, так как в симфоническом оркестре, кроме основных инструментов, задействованных при исполнении, есть и, так называемые, эпизодические инструменты. То есть если считать только количество исполняемых разными

музыкантами нот, то оказывается, что при одинаковой заработной плате они издадут разное количество звуков.

Совершенно очевидно, что опыт стихийного ценообразования сегодня не эффективен. Пора говорить о создании не только правовой, но и экономической научной базы в сфере художественной культуры. Художественные ценности представляют собой не только духовное ядро нации, но и особую статью золотого запаса страны. Искусство не может и не должно существовать через систему государственной субсидии. Оно может и должно функционировать по законам рыночной экономики в рамках существующей культурной ситуации. Важно осознавать факт, что существующая система ценообразования в искусстве требует пересмотра.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ОЛЕГ ГЕНИСАРЕТСКИЙ

Олег Игоревич Генисаретский — доктор искусствоведения, член Академии гуманитарных наук. Заместитель директора Института человека Российской академии наук. Главный научный сотрудник Института философии Российской академии наук. Проектный аналитик Института муниципального и регионального партнерства. Руководитель Центра синергийной антропологии Государственного университета — Высшая школа экономики. Лауреат государственной премии в области литературы и искусства 1997 года. Автор многочисленных работ в области искусствоведения, системоделятельности методологии, гуманитарного развития, культурной и религиозно-философской проблематики. Представленная ниже статья впервые опубликована в 1987 году в сборнике научных трудов ВНИИТЭ, № 52.

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА И КОНЦЕПТУАЛИЗМ

Концептуализм, как общая творческая установка, — при множестве конкретных творческих концепций, программ — составляет, на взгляд многих, самое суть проектной культуры, основной пласт ее содержания.

Проектная культура — это высший уровень сферы дизайна, надстраивающийся над текущим проектным процессом преобразования и/или воссоздания среды, над такими его составляющими, как проектирующие сообщества, проектное хозяйство, проектируемые части среды и, разумеется, над инфраструктурой дизайна, то есть функциональными службами, обеспечивающими нормальное течение проектного процесса. Проектная культура — это надуровень проектного процесса, так же как инфраструктура — подуровень его. Поэтому говорить о проектной культуре, исследовать ее проблемы имеет смысл лишь тогда, когда инфраструктурные службы проектирования (материально-техническая, технологическая, информационная, кадровая и прочие) достаточно развиты, а проектный процесс стал реальностью производства, социальной жизни, культуры. Проектная культура включает в себя:

4. Ценностно-значимые образы проектируемой предметной среды, причем вне зависимости от того, возникли ли они сами собой, в ходе исторического роста среды, или были встроены в нее согласно воле проектировщиков. Это и образы, наблюдаемые в среде, и образы, замышляемые и как-то документируемые проектировщиками. Важна их принципиальная средовая

отнесенность, принадлежность среде. Это — экологическая составляющая проектной культуры.

5. Творческие концепции, являющиеся содержанием творческого сознания, и программы, являющиеся содержанием творческой воли, вместе с выраженными в них ценностными ориентациями субъектов проектирования, а также те методики, **эвристики и поэтики**, в терминах которых операционализируются текущие творческие замыслы проектировщиков (в контексте этого раздела различие между концепциями и программами не будет играть особой роли, и поэтому мы будем преимущественно пользоваться термином «творческая концепция», подразумевая и сознательный и волевой его смысл). Это — концептуальная составляющая проектной культуры.

6. Наконец, в нее входят мыслимые, чувствуемые, осязаемые ценности данной проектной культуры и достижимые в ней ценностные состояния творческого сознания/воли, необходимые для личностной реализации проектного процесса. Это — аксиологическая составляющая проектной культуры.

Концептуальная составляющая проектной культуры теснейшим образом связана с экологической и аксиологической. Но если последние достаточно подробно изучались в контексте средового подхода и аксиологии, то концептуализму повезло в нашей литературе значительно меньше. Хотя представление о том, что такое творческая концепция, широко распространено в проектной практике и литературе по дизайну, хотя такие творческие концепции пионеров советского дизайна, как конструктивизм, супрематизм, производственное искусство, изучены довольно подробно, все же нельзя сказать, что как общая творческая установка концептуализм достаточно продуман и понят. В настоящей статье предпринят шаг в этом направлении.

Проблема изучения и направленного развития проектной культуры выдвинулась на передний план науки о дизайне в связи с исследованием взаимосвязей образа жизни и предметной среды. Оказалось, что даже интуитивно очевидный механизм этих взаимосвязей может быть использован в целях дизайна не при всяком состоянии его проектной культуры. Чем глубже наше понимание социально-экологических, этнокультурных и духовно-практических функций среды (в структуре образа жизни), тем сильнее потребность в более свободном владении проектно-концептуальным осознанием этих функций и связанных с ними ценностей. Иными словами, ориентация дизайна на процесс совершенствования образа жизни требует

более гуманитарно развернутой проектной культуры, чем это было свойственно практико-методическому и дизайн-программному этапам ее развития.

Вопрос о концептуальности художественно-проектного процесса и порождаемых в нем средовых ценностей рассматривается в данной статье в контексте известного в дизайне представления о рефлексивности культуры и всех культурно значимых процессов и структур. Если быть очень придирчивым терминологически, то можно даже сказать, что концептуальность — это синоним рефлексивности, и потому, согласно бритве Оккама, первый из этих двух терминов излишен. Можно также указать на взаимозаменяемость — во многих контекстах — концептуальности и интеллектуальности, ментальности, как говорили в 1960-е годы (Бачелис 1969, Мамардашвили 1984), или когнитивности, как начинают говорить теперь (Шрейдер 1986). Наконец, правы будут и те, кто в остро модном «концепте» опознает общераспространенное «представление» или вырастающее из него «понятие». Все подобные замечания-возражения справедливы, но только с точки зрения логики, а не живой, конкретной культуры, с ее всегдашней избыточностью, прихотливым переплетением случайного и неперемного.

Что же касается иноязычности «концептов» и «концепций», то привлекают они внимание художников, исследователей, проектировщиков не из-за низкопоклонства перед Западом, как, видимо по старинке, склонны считать академические «старожилы». Внимательный к выразительным возможностям своего родного немецкого языка Гегель отмечал, что «термин, которым располагает родной язык, более напоминает о непосредственном, а иностранный термин — больше о рефлексированном»; один — об общем для всех смысле, другой — об особом, специальном значении (Гегель 1970, с. 169). Причина распространения «концептов» и «концепций» лежит как раз в рефлексированной заостренности художественного, проектного творчества, в его сильнейшей связи — сегодня — с «умной» природой творчества, ценностей, культуры. «Умными» они были, разумеется, всегда, и если для обозначения этой природы столь упорно прибегают сегодня к слову «концептуализм», то, может быть, не напрасно. Почему? Об этом и пойдет речь.

ОЛЕГ ГЕНИСАРЕТСКИЙ

ТВОРЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ, ИХ ФУНКЦИИ И ТИПОЛОГИЯ

Очень ярко смысл концептуальности в проектной культуре был проявлен в недавней полемике вокруг функционализма и других системных «измов». Точка схода в этой полемике заключается в признании неудовлетворительности наивно-реалистических формул типа «форма следует за...», причем вне зависимости от того, какая категория подставляется далее в формулы — функция, конструкция, технология, организация, социальная потребность и так далее. Неудовлетворенность вызывает именно наивность такого реализма, полагающего, что эти «следует», «определяется» оказывают свое формообразующее воздействие как-то сами собой, минуя творческую деятельность и связанные с нею сознание и волю проектировщика, игнорируя его творческую свободу. От этой исходной точки взаимного согласия расходятся два пути: тот, который — со ссылкой на профессиональную будничность системных представлений любого рода — вовсе отказывает им в каком бы то ни было творческом значении, и тот, в котором подчеркивается концептуальность любых, в том числе системных представлений. При этом наивный реализм в понимании оснований проектной мысли в обоих случаях сменяется концептуально рефлексированным отношением к обоим основаниям. Только в первом из них происходит «снятие», концептуальная дереализация какого-то основания (например, отрицается творческая значимость категории функции), а во втором утверждается концептуально рефлексированная реальность того же содержания и, если продолжить пример с функционализмом, возникает очередной вариант неофункционализма (например, в виде аксиологического или экологического функционализма)¹.

Концептуализм нередко оправдывают его направленностью на инновационные процессы. Вообще говоря, в такой связи нет ничего обязательного. Известно множество репродуктивных концепций, отсылающих к первородному конструктивизму, супрематизму или иным стилевым направлениям формообразования. Дело, видимо, не в однозначной продуктивности/репродуктивности, а в сознательной свободе ориентироваться на одно, другое или третье основание своего проектного творчества. Рефлексивность культуры проявляется здесь в том, что благодаря концептуализации творчества в истории проектной культуры прослеживаются нити актуализации той или иной творческой концепции и связанных с нею приемов формообразования или, напротив, нити деактуализации, когда концепция как бы уходит на задний план творческого

сознания, а соответствующие ей приемы воспринимаются как иконические структуры, образы, присущие самой среде. В этом случае они отлагаются как учебные приемы в пропедевтических курсах или пародийно «обыгрываются» в подчеркнуто игровых, экспозиционных проектах². На этом примере хорошо просматривается связь концептуального и аксиологического аспектов проектной культуры.

Дело в том, что процесс актуализации/деактуализации с аксиологической точки зрения описывается как переоценка ценностей, смена ценностной ориентации. Нередко словосочетание «переоценка ценностей» используется для обозначения нигилистического отношения к каким бы то ни было ценностям традиционной народной или классической культуры, духовной или художественной. Это, несомненно, насильственное обращение со словом. Переоценка ценностей — нормальная, совершенно естественная процедура переориентации или перестройки ценностных систем культуры, возникшая в идейном контексте «рефлектированного традиционализма» (Аверинцев 1986) и связанная с «аксиофикацией культуры» (Генисаретский 1985), в результате чего она стала восприниматься как пространство, в котором создаются, хранятся и востребуются различные культурные ценности (Генисаретский. 1987).

Концептуализация творчества есть вместе с тем и установка на осознание его ценностного содержания, на проявление тех жизненных, художественных и духовных ценностей, которые программно утверждаются или отвергаются в данном произведении, проекте. Это не означает, конечно, что все концептуализируемые в творчестве ценности могут, должны быть знаково отработаны — обозначены, изображены или «промыслены». Нет, большая часть представленного в концепции ценностного материала все равно останется в области подразумеваемого, духовно осязаемого. Зато проявленной окажется общая ценностная интонация, колорит и тон, в свете которых будет представлено все, захваченное концепцией, все, значимое для нее.

Перечисленные линии, по которым проектная культура смыкается с концептуальностью, свидетельствуют о том, сколь важно помнить не только о содержании ценностей, означенных в соответствующих концепциях, но и о способе их бытия: о роли сознания и воли в проектном творчестве (Переверзев 1980), о единстве личной творческой активности, с одной стороны, и жизненного пути и окружения творческой личности, с другой (Генисаретский 1987).

Популярность критической темы о концептуализме в немалой степени объясняется основной функцией творческих концепций — служить

выражением общей ценностной ориентации автора, объявлять, в условиях свободы творчества, о взятой им на себя творческой ответственности.

В художественной и проектной культуре 1970-1980-х годов термины «концепция», «концепт», «концептуальность» приобрели широкое хождение и столь же широкий смысл. Здесь и концептуализм как одно из направлений живописного авангарда, с его поэтикой пластического остроумия, и художественные концепции, предваряющие начальные этапы художественного проектирования, и собственно творческие концепции, как авторские самообразы творчества, и многое другое. Если же задаться типологическим вопросом о творческой сути концептуализма, то это будет прямое, открытое использование рассудка, мышления, интеллекта в создании, обращении и потреблении произведений искусства, других эстетических и культурных ценностей, включая средовые. Творчество всегда есть и было «умной стихией», но далеко не всегда эта его «разумность» заявляла о себе, так сильно отчуждаясь от других корней творчества, самоопределяясь только через одну какую-то способность души, как самоопределился концептуализм через способность суждения, интеллекта.

О чем свидетельствует разнообразие творческих концепций в данной культурной ситуации? Как следует оценивать наблюдающийся ныне процесс концептуальной диверсификации, то есть появления все новых и новых концепций, новых как в количественном, так и в качественном отношении? От ответа на эти вопросы зависят наше отношение к творческим концепциям в дизайне, их критическая оценка и последующее творческое употребление.

С точки зрения социологии культуры можно на эти вопросы ответить так: увеличение разнообразия и многозначности творческих концепций свидетельствует о переходности современной культурной ситуации, о включенности ее в процесс развития, об обновлении, модернизации образа жизни, его знаковой и предметной среды, об энергетической насыщенности, «пассионарном перегреве» жизненного мира культуры (Гумилев 1979). Рефлексивность, концептуальность культуры в этих условиях достигают такого градуса, что они из присущего культуре, образу жизни качества превращаются в самостоятельную тему проектной культуры, художественной жизни, критики и культурологии. О том, что сегодня мы находимся в таком именно положении, свидетельствуют периодические дискуссии о смысле художественной, литературной и прочей критики, дискуссии, в которых именно «умная оснастка» творчества и размышления становится разделительной чертой разных мнений (Мартынов 1987, Сидоренко 1981). О том же свидетельствует и подчеркиваемая — в

обсуждениях, предшествовавших созданию Союза дизайнеров — потребность в дизайнерской критике.

С точки зрения культурологии концептуализацию искусства объясняют такой особенностью нынешней культурной ситуации, как ее повышенная знаковость: «Искусство — писал остро переживавший эту его особенность С. М. Энзенштейн, — не столько истолковывает образ согласно нормам определенной стадии мышления, сколько конструирует образы согласно этим нормам мышления, и в структуре этих образов закрепляет те представления, в которых выражается... сам образ мышления» (Иванов 1976, с. 67).

В устойчивых социально-культурных ситуациях, когда взаимоотношения искусства и жизни ценностно закреплены, а определяющие их ценности даны с аксиоматической ясностью и отчетливостью, представления рассудка накрепко вплавлены в образы искусства, а целостный образ мысли художника выражается в них именно как образ — непосредственно и без навязчивой концептуальной ажитации.

В неустойчивых социально-культурных ситуациях переходности образа жизни переживается острый раскол жизни и искусства. В пространстве культуры это раскол между зааганжированным искусством, ориентированным на выполнение каких-то отмеченных социально-культурных функций, и искусством для искусства», ставящим перед собой собственно эстетические задачи.

В первом из этих случаев, характерном для интеллектуального романа, театра, кино, художественные образы предельно концептуализированы, ценится однозначность образов-концептов, соответствующая однозначности выбранной социально-практической цели (Там же, с. 140) ³. Во втором признается, что концепт может быть описан лишь негативно, при сопоставлении с отличными от него концептами других произведений. Содержание образа предстает перед зрителем не вплавленным в его наглядность, а находящимся где-то между образами. Зритель и критик должен «вдумывать» его в произведение, воспринимая его как новую, внеобразную виртуальную реальность, именуемую «концептом», образ же применяется лишь как иллюстрация к ней. В обоих случаях, однако, ценится встречающаяся, непосредственно наблюдаемая игра мысли художника, критика, зрителя: возможность рассудочного трактования, словесного изложения замысла или транспонирования его средствами другого искусства считается свидетельством положительной ценности произведения, а невозможность таковых концептуализируется как присутствие в произведении «негативных смыслов, абсурдов, антиценностей» (Иванов 1976, с. 140-141).

В современных искусствах, где концепт характеризуется, по мнению В. В. Иванова, чаще всего негативно, обнаруживается стремление соотнести его непосредственно с низшим уровнем художественного произведения — с «материальным сообщением, кодирующим замысел» (Там же, с. 14). Точно так же в концептуальном дизайне откровенно эксплуатируется прием мотивирования предложенных решений не правдоподобной, взвешенной ценностной интонацией, а апелляцией к жизненным потребностям или «примарным импульсам» подсознания.

Между полной впаянностью представлений рассудка в художественный образ, когда их присутствие столь естественно, что остается незаметным, и полной эмансипацией концептов в структуре образа располагается множество промежуточных форм сосуществования мысли, образа и переживания. Так что помимо живописного, поэтического или проектного концептуализма как группового стиля, творческой манеры сегодня в культуре обращается большое число всякого рода концепций, программ, установок и подходов, разделяющих с концептуализмом самую характерную его черту — прямое, открытое применение рассудка в художественных целях.

Разнообразие встречающихся концепций, необходимость свободно ориентироваться в насыщенной ими среде вызвали к жизни попытки установить какие-то типы концептуальности, найти основания для таких типологий. Одна из них наметилась еще во времена увлечения интеллектуальным романом, театром и так далее. Она была нацелена на различение внутренне очевидных форм сознания. Согласно этой разновидности типологии концепция может быть выделена как:

1. Тема, то есть выражение аксиоматического состояния автора. Художник, погруженный в самого себя, «интонационно-стилистически» (Б. В. Асафьев) разрабатывает свою аксиоматическую тему. При этом он, казалось бы, «исследует проблемы своего разума», но исследует как проблемы, «фатальные в ситуации нашего века, расчленяет интеллектуальные противоречия как таковые, в какой-то степени... отторгая их «от себя» (Бачелис 1969, с. 40).

2. Знание — как выражение аксиоматического состояния. Но не специально-научное, а мировоззренческое знание-образ, знание-видение, воплощенное прежде всего в точке зрения, подходе, заинтересованном внимании к делам мира. Это тип творческих концепций, ориентированный на «исследование и отражение

действительности... а не на свою мысль об этой действительности» (Бачелис 1969, с. 41).

3. Вид — форма как средство и условие художественного преобразования действительности. Формально ориентированные концепции заботятся об отстраненности, сделанности, актуальной завершенности замысла. Своеобразие этого типа концепции состоит в том, что «функции способов и средств поэтического выражения тесно связана с возникновением художественных ценностей, которые в каждый исторический период времени обладают своими специфическими особенностями. Создание ценностей — это своего рода сверхзадача искусства. Именно поэтому... необходимо уделять должное внимание ценностной эффективности способов и средств эстетического освоения мира» (Историческая поэтика 1986, с. 14).

4. Наконец, вещь — как составляющая жизненного мира человека и извещение о доступных в нем состояниях подлинного бытия; мир и состояние в их ценностной неразличимости, обжитости, что удачно выражено в популярном сегодня термине-символе «обитание».

Тематический, мировоззренческий, оформляюще — выразительный и онтологический типы концептуальной ориентации творчества воплощают в себе различные измерения проектной культуры, разные способы взаимосвязи ее концептуального и аксиологического аспектов. В случае же вещи начинают проступать и экологические ее измерения.

Другой подход к типологии творческих концепций связан с их возможной принадлежностью к различным типам рациональности, с разведением тех способов, какими в личном или групповом художественном опыте присутствуют ум, дух, мудрость как таковые. В предыдущей типологии исследователь концепций имеет дело с наблюдаемыми, воплощенными в материи художественного языка, понятийного аппарата критики образованиями сознания, с морфологией концептуальности. Типологизирование концепций по качествам рациональности говорит скорее о стилевых особенностях творческой мысли и деятельности, о мыслительных интонациях, концептуальном колорите авторской мысли.

Рациональность — явление исторически и культурно обусловленное: рационализм схоластики отличается от просветительского рационализма, а оба они — от позитивизма или научно-технической рациональности системного подхода. Сегодня, однако, термин «рациональность» отсылает не к «культу разума», не к его познавательным или жизнестроительным возможностям (Философский энциклопедический словарь 1983, с. 569), а к

проблематике социально-культурных оснований и границ рациональности, к выбору экологически и этнокультурно приемлемого ее типа (Лихачев 1986).

Точка отсчета при рассмотрении этих вопросов — концепция рационализации культуры М. Вебера. Рационализация оценивается ими как одна из линий исторического развития, как направленность на локальное или глобальное упорядочение условий человеческой жизни, как работа по приданию различным комплексам таких условий осмысленности, целесообразности и ценностной оправданности.

Два положения веберовского взгляда на рациональность подвергнуты в настоящее время серьезному пересмотру: это методологическая утопия ценностной нейтральности науки и трактовка аффективного типа социального действия как иррационального по преимуществу.

Ценностная нейтральность науки, по замыслу Вебера, должна была обеспечивать беспрепятственное «служение истине», независимость положения ученого в обстановке политических страстей или бюрократического давления. В этом отличие науки от художественного творчества, социального проектирования или экологического «спасения», которые ценностно активны уже по определению. Однако в условиях глобализации технических и организационных проектов — и все более сильного вплетения исследований в них — невозможно уже культивировать стиль мышления, отрешенный от целей ученых и проектировщиков — предмет пристального внимания общественности.

На самом же деле и «чистая наука» с ее бескорыстным служением истине, и «чистое искусство» с его незаинтересованным эстетическим суждением отнюдь не являются аксиологически нейтральными: ведь и истина и красота сами суть блага самоценного существования. Более того, в идее «бескорыстного служения» налицо ясный культурно-экологический смысл. Имея в виду истину, красоту и другие ценности такого же уровня духовной собранности, можно говорить о своего рода обратной ценностной перспективе, наделяя эти ценности самодействием, способностью вдохновлять, «фасцинировать» человеческие усилия, вовлекать в заботы служения, облекать долгом. Поэтому для ситуации актуального для дизайна культурно-экологического синтеза первой и второй природы, множества образов жизни и стилей мышления первичной оказывается ценностная рациональность, рядоположенная в типология Вебера с целевой и традиционной. О каком бы типе рациональности жизни ни шла речь, в ее составе предусматривается присутствие впавленной в нее ценностной ориентации. Ценностная отзывчивость, чуткость, согласность с данными

культурного предания и природного окружения — вот что ценится теперь в концепциях любого рода.

Ценностная рациональность, или, говоря языком русской философской традиции, софийность, умудренность, — предельный случай и образец всякой иной рациональности. Она составляет одно из важных, хотя и редко прямо отмечаемых качеств проектной культуры как таковой. В историко-философских контекстах это понимание обозначается, в частности, противопоставлением софийности/техничности (Топоров, 1983), разума и рассудка, мудрости и здравого смысла. В культурологическом — противопоставлением культуры и цивилизации. В эстетическом контексте ценностная рациональность известна также как «ценностная оправданность и завершенность» (Бахтин, 1979, с. 475).

Однако самому радикальному пересмотру, оказавшему влияние на становление концептуализма, веберовское понятие о ценностной рациональности было подвергнуто со стороны эстетики и психологии эмоций. Дело в том, что типология Вебера давала повод толковать аффективно ориентированное социальное действие как остаточный, по существу иррациональный, тип действия, что никак не соответствовало интересам искусствоведения и эстетики. Примерно в то же время в этих дисциплинах было выработано понимание эмоций как ценностных чувствований, наделенных особой аффективной рациональностью. О ней говорят и такие традиционные символы, как «умное чувство», «логика сердца», соотнесенность «сердца» и «ума» во многих контекстах духовно-практического опыта и так далее. Благодаря признанию аффективной рациональности, отчетливый типологический смысл приобрели используемые вслед за М. М. Бахтиным понятия эмоционально-ценностной интонации и эмоционально-ценностного контекста (Бахтин, 1979, с. 366), объединяющие воедино рациональность ценностной и аффективной ориентации — соответственно предельной и остаточной в типологии Вебера.

Теперь, мы думаем, ясно, что рациональность творческих концепций — а лучше сказать, умность, умудренность их — не имеет смысла отождествлять ни с качествами, ни со следствиями рассудка, мышления и так далее. Своя рациональность признается и за воображением, которое в норме не связано фатально с иллюзиями, галлюцинациями или сновидениями (Tolkien J. R.R. 1964, Генисаретский О. И. 1986) и, как было отмечено, за чувствованиями, эмоциями. В каком бы языке сознания ни была выполнена концепция, ее главный характеристический признак — это тип ценностной ориентации, интонируемые и переинтонируемые в ней художественные ценности.

Творческая концепция оповещает наблюдателей о ценностях, составляющих внутреннюю структуру личности и отвечающих за ее, личности, образ-жизненную целостность. Делая человека цельным, ценности сообщают его творениям достоинство личного, духовного блага. В творческой концепции проявляется основной способ бытия личности, определяющий ее ценностное постоянство, способность переживать самоценность человеческой жизни — ее естественность и свободосообразность (Генисаретский, 1986). Поэтому все видимое, представляемое и воображаемое благодаря творческому усилию художника, все оценки и толкования, которые критика дает его произведению, творчески предопределены, говоря словами Л. Н. Толстого, его, художника, «самобытным нравственным отношением к миру», именуемым также ценностной ориентацией, творческой концепцией.

В силу способности и призванности выражать основное понимание, основную ценностную ориентацию художника творческие концепции становятся отправной точкой критического толкования и авторского замышления. Весь интерес к концептуализму связан с тем, что именно творческим концепциям вменяется в обязанность соотнесение социально-культурного контекста, взятого в его кристаллизованном ценностном выражении, и эмоционально-ценностной режиссуры произведения (серии их, всего творчества художника). Направленческие, групповые концепции и программы не являются нейтральными эстетическими или семиотическими конструкциями. Они всегда имеют — явный или скрытый — жизнетворческий, личностно-духовный и этнокультурный смысл.

ОЛЕГ ГЕНИСАРЕТСКИЙ

КОНЦЕПТУАЛИЗМ И ИЗМЕНЕНИЕ СМЫСЛА ПОНЯТИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Итак, множественность концепций и множественность связанных с ними типов рациональности — это две стороны рефлексивности проектной культуры, ее экстенсиальное и интенсиональное измерения. Рефлексивность означает здесь возможность свободного, самосознательного и самопроизвольного, намеренного осуществления проектного действия, проектирования как способа существования. И уже одним этим интерес к концептуальности как качеству проектной культуры вполне оправдан. Но этим дело не исчерпывается. Концептуализация проектной деятельности, выделение особого жанра концептуального проектирования имели еще одно следствие для развития проектной культуры. На этот раз речь идет не о большой свободе проектировщика в отношении выполняемой им деятельности, а о довольно-таки существенных изменениях ее смысла, содержания, основных аксиологических и экологических функций.

Для простоты объяснения этих изменений — насколько они вообще поддаются объяснению при нынешней изученности концептуализма — воспользуемся следующей простейшей схемой:



Благодаря концептуализации всех ролей в проектной коммуникации/рефлексии в понятии проектирования приходится различать и отдельно описывать сразу несколько векторных отношений.

1. Проектная концептуализация объекта, цель которой состоит в обретении проектного замысла, в поддержании, с помощью постоянно обыгрываемой концепции, достаточно высокого уровня проектной активности (в ходе разворачивания и языкового опредмечивания, экспонирования замысла).

2. Проектный дискурс⁴ — собственно процесс мыслительного и знакового изготовления проекта как текста, выполненного в определенном профессиональном языке проектирования. Языковые средства его очень разнообразны: это и вербальное описание (в сценарных проектах), и решение систем дифференциальных уравнений при обчете конструкций, и композиционно-колористический поиск, гармонизирующий пространственные или цветовые массы объекта, и, наконец, создание компьютерной программы и затем решение задачи на компьютере. Однако во всех случаях, если это проектирование, а не другое какое-то занятие, будет иметь место проектный дискурс — процесс построения текста, отнесенного к будущему состоянию проектируемой части среды, к образу жизни и деятельности в ней пользователей.

3. Дополняющий проектный дискурс процесс — критическая рецепция проекта, которая также осуществляется на особой, но отличной от проектной концептуализации основе, а именно на основе критических концепций. Критическая рецепция — это отнюдь не оценка, не экспертиза проекта. Это куда более длительный и глубокий процесс усвоения содержания проекта, продумывания, ценностного прочувствования предложенных в нем решений, соотнесения их прямых и косвенных последствий с ценностными рядами, выходящими, казалось бы, за рамки той области реальности, куда входит проектируемый объект, и так далее. Критическая рецепция проекта, в нормально развитой проектной культуре, — процесс, равномоцный проектированию, имеющий свою инфраструктуру, не менее развитое концептуальное обеспечение. Что такое рецепция проекта, можно было бы почувствовать недавно в масштабной общественной активности, направленной против ряда мелиоративных проектов (например, против поворота части стока сибирских и северных рек в Каспийское море) или градостроительных проектов, влекущих за собой уничтожение ценнейшего архитектурного наследия. Оказалась необоснованной, неразвитой не только государственная экспертиза таких глобальных, масштабных проектов, но и целый ряд других институтов сферы проектирования (например, говоря словами писателя С. Залыгина, «гуманитарной экспертизы» — постоянно действующих потребительских обществ, региональных

служб разработки и оценки социально-культурных проектов и так далее).

4. Инновация в отношении объекта проектирования — то воздействие на него, которое он должен претерпеть по ходу осуществления проекта и к которому будет вынужден адаптироваться пользователь, обитатель среды, также переживающий свою жизнь не безвольно и бессмысленно, но в символах какой-либо жизненной концепции, какого-либо взгляда на жизнь.

Так вот, проектирование — это не только и не столько создание проекта и ведомственно-анонимное внедрение его. Проектирование — это одновременно, в общем концептуальном пространстве, протекающее действие проектной концептуализации, проектной дискурсии, критической рецепции и управляющего проектного влияния на образ жизни пользователя, его социально-функциональную и предметно-пространственную среду, называемое в последнее время специальным термином «инновация».

Могут возразить, что в этом понимании проектирования нет ничего нового: ведь все элементы описываемой схемы известны в теории и практике дизайна. И все же вряд ли напрасно сегодня развивается — в качестве самостоятельной дисциплины — дизайнерская инноватика, изучающая признаки новизны проектных решений; не случайно в дизайне столь остро стоит вопрос о развитии профессиональной дизайнерской критики, основанной на проектной экологии и аксиологии; формируется проектная информатика, стремящаяся упорядочить немалое по объему, даже в дизайне, проектное хозяйство, сделать его обозримым, управляемым; наконец, забрезжил на горизонте вопрос о прямом, демократическом участии потребителей, пользователей проектной продукции в ключевых моментах проектного процесса, определяющих направление совершенствования образа жизни, предметной среды. Да, все эти стороны проектирования были известны и ранее, но отправлялись они как подразумеваемые, вторичные функции проектной деятельности. А в условиях концептуализированной проектной культуры речь идет об их обособлении в самостоятельные, относительно независимые функции и даже, быть может, в организационно автономные деятельности. Такое же обособление произошло когда-то с дизайном, отслоившемся от инженерно-технологического проектирования промышленной продукции.

Изложенного, видимо, достаточно, чтобы признать влияние концептуализма на проектную культуру заслуживающем дальнейшего изучения. Ближайшими его проблемами, на наш взгляд, являются: влияние

типа рациональности концепций на структуру проектного дискурса; структура проектного хозяйства и предмет проектной информатики; социально-культурные аспекты критической концепции проектов; критерии верификации/фальсификации проектных текстов; восприятие проектных инноваций пользователями, возможность управления этим восприятием путем воздействия на их жизненные концепции, в частности на процесс поиска символической идентификации.

Источник: **Генисаретский О. И. Проектная культура и концептуализм. Сборник научных трудов ВНИИТЭ — № 52, 1987.**

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Генисаретский О. И.

Культура и культурная политика: пока сегодня

На первый взгляд все вполне благопристойно: вот культура, как пространство живой культурной активности людей; вот культурная политика, предлагающая программы изменений в сфере культуры; и вот культурология, для которой процессы, протекающие в культуре, являются объектами научного изучения.

Казалось бы, мы вправе ожидать, что у тех, кто многие годы занимался вопросами культурной политики, можно обнаружить достаточно продвинутое видение культуры, как таковой; и притом приуроченное именно к культурно-политической позиции. Казалось бы, но, увы!

Сам термин «культурная политика» приобрел хождение в англо-американской словесности задолго до распространившегося в Отечестве проектно-стратегического энтузиазма. Но подразумеваемая в этом термине отсылка к «политическому» осталась слишком уж путано неопределенной. Особенно в нашей российской ситуации. Грубо говоря, в наших разговорах о культурной политике речь по преимуществу идет о разработке/реализации культурных проектов и программ, а вовсе не политических предпосылках институционализации культурно-политической активности. Таково положение дел, привычно объясняемое сужением пространства свободной политической активности в стране.

Поспешный перескок от поименованной рубрики «культурная политика» к разработке культурных проектов и программ, минуя ценностные основания проектной работы, привел к тому, что подразумеваемая культурная политика оказалась «пустым местом», жестом самозванства, имя которого «креатив». Так может, правы те, кто в своей культурной практике предпочитает обходиться без упоминания о культурной политике?

Такая осторожность была бы оправданной, не будь столь интенсивным поток интервенций актуального искусства, неоконсервативных эскапад, всевластия шоу-бизнеса и претензий не первой свежести массового вкуса. Но не отсюда ли, как черт из табакерки, выстреливают жесты спонтанной политизации культуры!

В каком виде культурная политика все же наблюдаема в текущем культурном процессе? Отчетливо видны следы действующей еще сильной культурной политики 30-х годов XX в.[1], — того культурно-политического синтеза, что вязался вокруг ценностей классического — европейского и русского искусства; не менее сильной культурной политики 1960-х гг., когда,

после возобновления преемственности с искусством 1920-х гг., полетел вперед «наш паровоз» «сильного» авангарда (в ее прото-, пост- и транс-формах). Да, мы наблюдаем проводки в жизнь программ поставангардистских и неотрадиционалистских (правда, куда более «слабых», чем обе выше названные). Но, положив руку на сердце, почти (или совсем) не видим присутствия, — а уж тем более воздействия, — тех культурно-политических программ, в разработке которых принимали участие записные специалисты по культурной политике.

Это не жалоба и, не дай Бог, не обличение, а лишь констатация положения дел. Не видно, впрочем, чтобы оно особо волновало господ культур-политиков.

Политическая активность по публичной сути своей перформативна. Каков бы не был объект приложения ее усилий и ее цели, первое, к чему стремится политика, — это обеспечить эффект своего всеприсутствия на политической сцене, в политическом пространстве. В мало-мальски открытом обществе наблюдаемость политического жеста неотделима от его сути и назначения.

В нашей политической культуре, — может быть как раз в силу ее унаследованной от советских времен гипокультурности, — процветают превращенные формы перформативности. Чем ниже реальная эффективность воздействия политики на общественную ситуацию, тем большая часть политических усилий тратится на создание формально-демонстративного эффекта присутствия. В политически регрессивной среде мало уже кто вспоминает о реалистической политике (что было бы равнозначно упоминанию о веревке в доме повешенного), но зато процветает политический шоу-бизнес всех мастей, позволяющий держать публику на коротком поводке интриги и скандала, конспирологических страшилок и прогнозируемых катастроф.

Подобного рода перформативность, разве что чуть в более мягких формах, не избежала и культурная политика, с легкостью, и не без клановой корысти редуцирующая всю культурную проблематику — к культурно-политической, и навязывающая обществу представление о своей несомненной культурной значимости и потенциальной эффективности.

К этой игре подключены и господа-заказчики концепций культурной политики (в регионах, ведомствах или общественных организациях), часто использующие эти концепции в формально-демонстративных целях — провести втихую стратегическую сессию, получить итоговый документ и с их помощью продемонстрировать свое вящее присутствие как в политике, так и в культуре.

Одним из постперестроечных последствий этой двойной игры стал призыв к отделению культуры от государства. С одной стороны, — из-за временной неспособностью использовать ее в качестве идеологического орудия власти — государство фактически ушло из культуры; а с другой, культурно-зависимая часть населения предпочла вести себя в культуре предпринимательски, не полагаясь на «заботу партии и правительства». А сама культура, став ничьей землей, оказалась пространством самозахвата, приватизационных интервенций, ареной для самозванцев всех мастей и рабочим местом новоявленных профи от культурной политики.

Вместе с тем, значимым вкладом культурной политики в текущий культурный процесс стала новая проблематизация его: те проектные смыслы и целеполагания, те концептуальные инновации, которые существенно расширили видение культурного пространства, как поля, открытого для ценностно-осознанного, интеллектуально артикулированного и культурно-экологически адекватного действия (кто бы и с каких деятельностных, ценностных и знаниевых позиций им ни занимался).

Чтобы убедиться в справедливости этого суждения, вспомним хотя бы о новых для российской ситуации проблемах региональной и муниципальной культурной политики, о новом состоянии отношений культуры и образования, культуры и Церкви, о проблематике этнозащитных функций культуры, или о широко обсуждающихся вопросах об отношении культурных ценностей и духовных благ. И о взаимно-обратимой страсти уязвляться оскорблением своих религиозных и гражданских чувств.

Эффект расширяющегося культурного пространства интересен и сам по себе. Он имеет не только познавательное или экспериментально-творческое, но и прямое культурно-антропологическое значение. Расширенный порядок культуры — это порядок большой степеней свободы для самоопределения, для раскрытия новых человеческих возможностей, для личностного роста и родового прорастания.

После четверти века занятий этими сюжетами — в рамках Комиссии по эстетическому воспитанию СХ СССР, Теоретического клуба Московского комитета художников графиков, Культурно-экологической акции «Возрождения» и Международного конгресса «Культура и будущее России» при СК РФ, и Ассоциации «Открытый музей» — я не склонен особо полагаться на ближайшие перспективы инсталляции культурно-политических практик. И не потому только, что много дел в стране куда более насущных! А затем, что первостепенным условием ее считаю «перемены ума», медленную публичную кристаллизацию новых

когнитивных институтов, определяющих строй нашего мышления о культуре, политике и ... жизни, в той мере, в какой она от них зависит.

Наследие, жизнеспособность и развитие: скорее завтра

А жизнь не стоит на месте, и не дает держаться вчерашних раскладов и ставок. Так что еще несколько слов в навигационно-стратегическом залоге «скорее завтра».

В последнее время — в каналах глобальных коммуникаций — распространяется много цивилизационных мегапроектов (экранных, музейно-памятниковых, культурно-туристических), стратегической целью которых является продвижение:

альтернативных друг другу образов жизни (американского, дальневосточно-конфуцианского, исламского, к примеру);

и вместе с тем, моделей конфессионально-цивилизационной идентичности, претендующих занять опустевшее место сворачивающихся «больших идеологий» индустриальной эпохи[2].

Далеко не везде они нацелены на конфессионально-цивилизационную гегемонию, и не всегда имеют признаки имперских амбиций или радикально-революционного пафоса.

Если рассматривать эти цивилизационные мегапроекты в их совокупности, в них можно слышать интонации скрытой, но вполне реалистической цивилизационной синергии, эффекты которой пока слабо осознаваемы, но, по нашему разумению, весьма действенны.

Для того чтобы и России вступить на это поле — с целью цивилизационного диалога и/или конкурентной борьбы, — ей придется осуществить свою культурно-экологическую капитализацию, выдвинув ряд культурно-политических мегапроектов, в рамках которых культурно-исторический опыт страны обретет внятное навигационно-стратегическое выражение и войдет в систему глобальных межцивилизационных коммуникаций.

Осознать культурное наследие, как источник развития и жизнеспособности, — значит увидеть в нем не только самобытный взгляд на мир, неповторимые обычаи образа жизни, но и ту глубинную психологию, имея в виду которую В. Семенов удачно назвал традицию «трансляцией субъективности».

В условиях интенсивного потока технологических, информационных и социально-культурных инноваций (и формирования соответствующих планетарных инфраструктур), традиционные психологические культуры начинают играть доселе несвойственную им роль. Когда нагрузки на психику человека достигают порога, за которым начинается деанимация, возникает тяга к использованию тех или иных психопрактик душевного и личностного роста. Традиционные психологические культуры опознаются при этом как

источники самообразов внутреннего человека, приемов самоопределения и поведения в «за-личных» (трансперсональных) реальностях.

Именно этим оправдывается наше обращение к современной гуманитарной психологии и антропологии — для практико-ориентированного перепонимания проблематики личностно-родового сознания и его зрелости. Язык гуманитарных метафор, концептов и процедур позволяет каждой культурно-психологической традиции выразить себя способом, адекватным самосознанию современно образованного человека и дающим возможность соотносить концепты и процедуры одной традиции — и каждой другой.

На этом дело, разумеется, не заканчивается: именно возможность оставаться в синергийно-антропологической точке согласия/несогласия открывает новые творческие и человеческие перспективы — поиска таких тем и областей общительности, совместная межкультурная проработка которых позволит сделать следующий шаг — к иным, неочевидным в начале, согласиям... и несогласиям.

Культурная ситуация и цели культурной политики

Чтобы социальное управление в культуре было осмысленным, следует сначала признать и научиться видеть культуру как живое, исполненное смысла и творческой энергии среду духовной жизни, во многом схожую с живой природой; среду, населенную благами и персонажами, подверженную росту или вырождению, способную быть экологически чистой, животворной или загрязненной, мертвой, мертвящей

Когда после апреля 1985 г. начался процесс обновления советского общества, сразу стало ясно, что культуру он затронет не менее глубоко, чем политику, экономику или социальную сферу. Обнародование десятилетиями закрытых от народа произведений и имен, перестройка деятельности творческих союзов и государственных учреждений культуры, активное участие деятелей культуры в дискуссиях по актуальным историческим и экологическим вопросам, — вместе с появлением значительного числа «неформальных», «альтернативных» культурных сообществ, — породили не раз высказывавшееся мнение, что именно в культуре процесс общественного обновления протекает намного активнее, чем в других областях.

Однако к середине 1990 г. эта эйфория от поверхностной демократизации и достигнутой свободы творчества практически сошла на нет. Резкое сокращение финансирования культурных программ, распад централизованной системы управления культурным процессом, отток творческих сил за рубеж и в другие сферы деятельности привели к ощущению глубокого неблагополучия в сфере культуры, отсутствия

перспектив для сохранения даже того уровня культурной развитости, который имел место в доперестроечные времена.

И тем не менее последовательно, хотя и неуправляемо протекающий процесс модернизации общества оказывает на культуру свое трансформирующее воздействие, ставя перед искомой культурной политикой новые задачи.

Несмотря на апатию, связанную с хозяйственной разрухой, национальными конфликтами и общей ценностной дезориентацией, в обществе наблюдается процесс осознания социально-практической и психо-практической роли культуры, необходимости общего, неполитизированного культурного пространства, способного осуществлять миротворческую, просветительскую и развивающую функции. Намечается согласие в том, что восстановление личности в ее духовном достоинстве, в полноте человеческих прав может опираться лишь на свободный выбор культурных ценностей, приверженность к которым может дать ей возможности для индивидуального личностного роста и развития творческих способностей. Свобода мысли, чувства, свобода совести и творчества опирается лишь на достаточно широкую осведомленность в содержании культурного наследия, на сформированную привлекательность и доступность их для каждого человека, соотносящего себя с ценностями культуры. Только при этих условиях можно реально надеяться на непонижение духовной развитости жизни и мысли, на возможность укрепления их нравственных начал и ту «духовную оседлость», от отсутствия которой страдало подсоветское общество.

В сфере культуры происходит многое, что говорит в пользу реальности усиления ее роли и общественной жизни. Это:

Во-первых, возрастающая дифференциация ее собственных функций: не только сохранение наследуемых ценностей или создание новых, не только предоставление культурных услуг населению, но и эстетическое воспитание, формирование полноценной среды обитания, освоение новых культурных технологий, гуманитаризация образования и досуга и другие социальные качества.

Во-вторых, расширение учитываемых исторических горизонтов культуры: поиск плодотворной ориентации в ее тысячелетних, столетних и современных ценностях, достижение правдоподобной преемственности во всех этих горизонтах, оплотнение межкультурных контактов и открытость в область общечеловеческого измерения культуры, новая жизнь духовных и этнокультурных традиций в нашем времени, поиск реалистических версий сохранения народной культуры.

И в-третьих, просматривающаяся сквозь эти обогащающиеся исторические и социальные измерения потребность в более глубоком, одухотворенном

правдой и красотой человечески достойном бытии, неудовлетворенность тем поверхностным, отчужденным образом жизни, который окружает нас, тем набором сведенных к эстрадности и пародийности поп-ценностей, которыми довольствуется сложившаяся уже массовая культура.

Культура раскрывается в понимании как особое жизненное пространство, среда духовного обитания человека. Емкость культуры для самоопределения необычайно велика, в ней высветляются образы возможной и ожидаемой жизни, полнота, завершенность которых в исторически настоящем в самой жизни достичь еще невозможно, и даны они в культуре «здесь» и «сейчас», а не в отложенном будущем; даны для воображения, мысли и чувства, которыми личность обретает свое духовное бытие, достаточно независимое от обстоятельств своего окружения, и может, ценностно ориентируясь в нем, занять по отношению к нему достаточно правдоподобную, творческую и всегда свою, неповторимую позицию.

В силу сказанного культура и является тем жизненным пространством, где опробываются различные ценностные ориентации, стили мысли и переживания, разыгрываются сценарии жизнетворческого поведения, где облик людей и сообществ проще доступен пониманию и оценке, чем в спутанных и достаточно скрытых жизненных обстоятельствах. В пространстве культуры кристаллизуется гражданское сознание, восстанавливается историческая память народа и оздоравливается его духовная жизнь.

Процесс обновления раскрывает перед обществом новые горизонты культурного роста. Вопросы, на которые нужно ответить, выбирая ту или иную культурную политику, состоят в следующем: в какой мере мы готовы сегодня осознанно вступить в это открывшееся жизненное пространство, преодолеть отчуждение в духовной сфере, покончить с отторжением текущей культурной политики от тысячелетнего опыта общечеловеческой духовной жизни? Восполнить утрату исторической памяти, не потеряв интереса к культурному и историческому творчеству?

Приходится признать, что воля к подлинной духовной жизни, которая должна была бы поддерживаться культурой в нормальной обстановке, в нынешних условиях не столь уж сильна, нет необходимого количества опор для нее в политической, экономической и социальных структурах общества.

Одна из причин дезориентации в перспективах культурного роста состоит в той медлительности, с которой сохранившиеся институты и нарождающиеся субъекты культуры относятся к поиску, формулированию новой культурной политики, отвечающей идеологии и практике обновления, запросам того широкого поля культуры, которое представлено сегодня не только ее

административными учреждениями, но и исследователями-гуманитариями, творческими работниками, теми сообществами, для которых культура значима в их повседневной жизни.

Нельзя сказать, что политики в области культуры у нас не было. о ее состоянии в прошлом мы судим по тем застойным явлениям в творческих союзах, в массовой культурно-просветительной работе в области эстетического воспитания и сохранения наследия, о которых публицистами сказано уже много горьких слов. Сделав ставку на демократизацию культурной жизни, ее деятели уповали на гласность, видя в ней свободу выражения мнений, свободу творчества и гарантию доступности культурных ценностей. Но у гласности есть и еще один смысл — наполненность слова четкой концептуальной и проектной ориентацией, представление в слове продуманных до конца позиций в отношении тех реальных проблем, что порождают и самоопределение в ценностях культуры, и мысль о них, и выражающее их слово. В сфере культуры эта концептуально-проектная сторона гласности значима более, чем где-либо. Ведь все объекты ее — образы, мысли, произведения, памятники — это, в первую очередь, переживаемые, мыслимые ценности, а потом уж материальные объекты. Культурная политика осуществляется только благодаря пониманию смысла культуры как целого, опирается на избыточное многообразие творческих, научных, личных и групповых концепций, ценностных ориентаций. В условиях гласности и плюрализма инициатив культурная политика может быть только рефлексированной, явно выраженной в декларации ценностей, которые она берет под защиту, собирается возвращать, способствовать их распространению.

В обстановке эйфории об открывшейся свободе творчества и при лукавом молчании тех, кто сохраняет ключевые позиции в культурном процессе, утвердилось мнение, что теперь можно обойтись вовсе без какой-либо политики в отношении культуры. При этом ссылаются, — и не без оснований, — на то, что культура самодостаточна и не может быть субъектом управления; что стоит как можно дольше продлить период первоначального накопления духовных свобод, не ставя при этом никаких культурно-политических задач; надеются на магию спроса и рубля, которые сами сделают решающий выбор между тем, что жизнеспособно, а что нет.

Очевидно, что в подобных мнениях силен генетический страх перед всякой политической активностью, упорно навязывавшийся деятелям культуры в течении полстолетия. Слишком еще смутно представляются контуры новой политической культуры, слишком слаба разумная уверенность в ее жизнеспособности, чтобы общественное мнение в целом могло согласиться с

неизбежностью новой, пусть и более демократической и ориентированной на человека политизацией, особенно в области культуры. Однако сегодня в условиях развертывающегося демократического процесса нет оснований и далее — по старой политпросветовской привычке — полагать, что политика есть дело номенклатуры, а не всех тех, кто заинтересован в обновлении культурной жизни, в защите нравственного, духовного достоинства человека. Наблюдение за текущей ситуацией в культуре дает основания утверждать, что без выработки явной культурной политики, демократической и постоянно обновляющейся, дело духовного возрождения народа не скоро станет подлинно общим делом. Слишком далеко зашло взаимное отчуждение людей, культурная дезинтеграция общественных отношений, чтобы с помощью декларации о верности культурному наследию, о значении культуры для стабилизации базовых ценностей можно было надеяться на легкость духовной мобилизации людей, на конструктивность культурных инициатив, на участие большинства в общественно значимом оздоровлении духовной жизни. Слишком сильно действие цеховых застарелых интересов, ценностных приверженностей, этнокультурных ориентаций, искажающих видение реальностей культуры, порождающих пристрастное и предвзятое отношение к данным духовного предания и современным культурным инициативам.

Политика осмысленна лишь как занятие свободных людей, умеющих видеть основные проблемы жизни с позиций «общего блага» и «общего дела»; людей, принимающих этику служения высшим интересам нации, страны. В культуре же все свершается глубиной творческих замыслов и совершенством их воплощения, встречной способностью понимать и ценить их на фоне вершин культурной развитости, завещанных историей. Ценности культуры могут исторически изживаться, переходя в другой, более прикладной регистр, становясь, например, памятниками, историческими свидетельствами, но случается это лишь когда в повседневный культурный обиход входят новые ценности того же духовного достоинства. Поэтому и запретительные, и иницируемые действия в культуре бессмысленны и неэффективны, в ней все решает творчество и наследуемая развитость. Искомая культурная политика может быть только политикой творческой свободы — как пути духовного возрастания, возрождения, накопления личностного потенциала культуры.

В общественном мнении уже сложились довольно четкие ценностные ориентиры, позволяющие предвидеть, какой может быть реалистическая культурная политика. Это прежде всего:

Объединение жизненно заинтересованных в духовном возрождении сил: специалистов-гуманитариев и историков культуры, любителей-энтузиастов и знатоков, «гениев места», воплощающих преемственность традиций; отдельных лиц, групп и сообществ, собирающихся по местному принципу или по приверженности к каким-то ценностям культуры; политиков, признающих значение культурных инноваций для осуществления предлагаемых им реформ;

Ведомственная неприуроченность культурных программ и инициатив, в силу чего можно рассчитывать на более свободное отношение к культуре как среде духовной жизни, средоточию духовных ценностей, как исторически конкретному целому, выражающему дух времени, своеобразие образа жизни, переплетение в нем различных культурно-исторических традиций.

Потребность в более органическом сочетании художественно-творческого, научно-академического и повседневно-народного взглядов на культуру; сочетания, для которого практически нет места сегодня в принятой номенклатуре изданий, каналов информации и учреждений культуры.

Установка на непонижение, на сохранение достигнутого в прошлом уровня духовной развитости; отказ от той «экзистенциальной халтуры», которой заражены и досуг, и образование, и самодеятельное творчество; приверженность к ценностям высокой — профессиональной классической и традиционной народной культуры.

Настоятельная потребность в обновлении образа, «имиджа» деятеля культуры, отвечающего духу времени и своеобразие нашего отечественного бытия, могущего выдержать сравнение с «духовными мужами» прошлого, имеющего вкус к духовной трезвости и понимание специфики культуры как духовной по преимуществу.

Веря в способность общественного мнения и профессиональных сообществ претворить эти ориентиры в разумные основания реалистической, плодотворной культурной политики, необходимо остановиться на некоторых «завалах прошлого», которые прежде всего будут мешать достижению согласия в названных ориентирах.

Из подсоветского прошлого унаследованы два подхода к реализации культурной политики, глубоко въевшиеся в подсознание и манеру поведения причастных к ней лиц.

Первый — это ведомственный и по духу технократический взгляд на культуру, сводящий ее преимущественно к системе культурного обслуживания. Здесь важными считаются посещаемость учреждений культуры и часы, проведенные у телевизоров, радио, их вместимость и пропускная способность, окупаемость, сбыт «художественной продукции»,

спрос на нее, а не — вдохновение красотой образов, их духовной глубиной, правдой и неотразимостью жизни. Этот взгляд, свойственный министерствам культуры и другим держателям ее учреждений, проектировщикам-архитекторам, был в 70-е годы усвоен также специалистами по социальному проектированию и планированию, разработчиками генеральных схем и программ управления сферой культуры. В условиях господства остаточного принципа финансирования культурных потребностей эти специалисты надеялись «все более полно» удовлетворять эти потребности путем манипуляции с плановыми показателями. Манипуляции — даже при мизерных ресурсах — всегда удавались, успешно отчитывались о выполнении планов культурного развития, а коррозия культуры, грозившая перерасти в духовное вырождение, все углублялась.

Приходится признать, что этот вульгарно-экономический подход к управлению культурой продолжает процветать и поныне. Конечно, для управленческой работы важно знать, каков уровень привлекательности тех или иных культурных ценностей, осведомленность разных групп населения о них, их реальная доступность на местах. Но оценки такого рода осмыслены лишь в рамках предварительно сформулированной и обсужденной культурной политики, когда ясны ценностные ориентиры культурного роста, когда достигнуто согласие — между всеми официальными, творческими, общественными силами, — в приоритетности ценностей, в целях культурного развития. Вне такого согласия достигается лишь одно — ведомства планируют и отчитываются, ученые пишут непубликуемые отчеты, а за бортом этой декоративной активности — реальная жизнь и культура.

Упования на эффективность подобных методов управления в культуре — плод не критического усвоения технократической идеологии. Исследования, прогнозирование, планирование, ведомственное внедрение (до которого руки — по бедности, — не доходили) — все это анонимные процедуры, не предполагающие прямого демократического участия людей в выражении своих запросов, не нуждающиеся в достаточно развитом гуманитарном понимании смысла культуры. Если некоторые ученые, участвовавшие в них, и имели такое понимание, то оно осталось погребенным в научных отчетах. И главное, культурной политике — в указанном выше смысле, — тут попросту не было места.

Эта практика содержательного отчуждения управления от реальной культуры крепко увязана со вторым принципом социального управления культурой, сложившемся еще в конце 20-х — начале 30-х годов. Речь идет о ставшем чуть ли не традиционным сведении культуры, ее духовных ценностей — к

идеологии, к идеологически «рационализированным» представлениям, давно стершимся до уровня газетных штампов. Считалось, а многими и сейчас втихомолку считается, что культура, охватываемые ее блага и переживания могут быть адекватно выражены в идеологических концепциях типа социалистического реализма (неразб.) годов, партийности искусства, сводимой к выражению преданности руководству в доступной для него форме; или в идеологических принципах-тезисах — в служении идеалам демократии, национального возрождения... Для осуществления этой идеологической операции над живым телом культуры достаточно было канонизировать, например, натуралистически достоверную систему выразительных средств (или авангардистскую, как старались в 20-е или 60-е годы), выделить независимое от этих средств идейное содержание, и директивным образом отождествить его с принятыми в данный момент идеологическими установками. А чтобы проведенные таким образом границы дозволенного и недозволенного, прогрессивного и реакционного трудно было нарушать, среди деятелей культуры назначались с помощью табеля должностей и званий всё правильно понимающие (или делающие надлежащий вид) «мастера культуры», защищавшие эти границы столь же рьяно, как свое положение.

Разумеется, ни к культуре, ни к идеологии в собственном смысле слова подобная операция не имеет ни малейшего отношения. С тех пор, как вульгарная социология потеряла свою интеллектуальную привлекательность, мало кто явно способен выдавать сведение культуры к идеологии за основание культурной политики. Однако оно прочно вплелось в практику управления, и не видно, чтобы к изживанию его была большая тяга.

Известно, как сильно сказалась эта управленческая направленность в «двойном счете» культурных ценностей. В художественной критике или философской эстетике одни оценки были приняты для парадных заседаний и академических историй искусства художественной мысли (тут имена гениев мирового искусства, философии) и совсем другие оценки, другая мера искренности и вкуса — в отчетах о пленумах творческих союзов, выставках и концертах, в учебниках для ВУЗов и текущей публицистике. Будто бы в библиотеках, музеях, филармониях есть (где есть) одно, высокое искусство, а в повседневной окружающей нас жизни — другое, приспособленное для удобства командно-административного манипулирования.

К такого же рода извращениям принадлежит и продолжающийся искусственный отрыв современного советского искусства от современного мирового, начавший едва исчезать в последнее время. Впечатление о его неизбежности было столь велико, что в среде художников, музыкантов,

писателей и публики сложился свой «двойной счет», — на официальное и неофициальное искусство и искусствование. Не нужно думать, что разрыв этот коснулся лишь авангардистского искусства. Еще в большей степени полоса отчуждения между допущенным и недопущенным в повседневный оборот пролегает как раз в области серьезного, духовно углубленного искусства Запада и Востока. Произошедшее отсюда сужение духовного горизонта сказалось в принятом ныне понимании классики: из ее состава надолго выпало, например, византийское и древнерусское искусство, классическое искусство Индии и Дальнего Востока, другие культурные традиции.

Последствия неявного, принижающего сведения культуры к идеологии, отказ культуре, творческой и духовной жизни в самобытности, в самоценности очень глубоки — и в повседневном обиходе, и в навыках социального управления, усвоенных административной системой. Но именно потому сегодня столь важно разобраться в них, быть предельно критичными в самих основах культурной политики, в признании автономности культурной ценностей, духовной жизни и сделать выбор в пользу подлинного духовного обновления, возрождения народов и их культур.

Опора на оба названных пережиточных принципа по сути делала ненужным никакой осмысленный взгляд на культуру как живое, самобытное целое. Управленцы-плановики имели дело с культурным обслуживанием, где не до содержания предоставляемых им ценностей, а идеологические лидеры — с правильностью общих установок, верностью принципам. Культурпросветовская массовая работа, подчиненная тем и другим, разделила недостатки обоих подходов и подверглась наибольшему вырождению.

Признание самобытности культуры вовсе не означает, что все в ней может быть пущено на самотек. Но чтобы социальное управление в культуре было осмысленным, следует сначала признать и научиться видеть культуру как живое, исполненное смысла и творческой энергии среду духовной жизни, во многом схожую с живой природой; среду, населенную благами и персонажами, подверженную росту или вырождению, способную быть экологически чистой, животворной или загрязненной, мертвой, мертвящей.

Это взгляд на культуру как повседневно питающую человека своими благами развивается сегодня экологией культуры. Что бы там ни говорили о годах застоя, но именно в 70-е годы вызрело сознание опасности жизненной и духовной деградации, потери обществом человеческой, культурной и этнической идентичности. Сознание, уходящее корнями в традиционное народное мирозерцание, смыкающееся с потоком духовных,

художественных, гуманистических традиций и противостоящее как перекраивающему жизнь утопизму, «переброскам» — рек ли, духовных течений, так и разрушительному, отрицающему ценность традиции нигилизму.

Один из ключевых вопросов при определении целей культурной политики — вопрос о ее культурно-экологической направленности. Идеология обновления, ставшая основой процессов образования нашего общества, слишком часто и необоснованно трактуется как идеология только модернизации политической, экономической ил социальной. При этом обходится молчанием вопрос взаимосвязи — в будущем состоянии общества — качеств современности, новизны и культурной преемственности образа жизни народов, населяющих наше евразийское Отечество.

Модернизация, обновление предполагают внедрение в жизнь нового поколения технологических, организационных, информационных структур. Эти новые заимствуемые или проектируемые структуры составляют мощный поток предлагаемых обстоятельств жизни, изменяющий многое в прежнем образе жизни, вызывая потребность в переоценке ее прежних ценностей. И это естественно, поскольку новое качественное состояние общества, достигаемое в процессе модернизации, — это состояние непрерывно обновляющегося общества, состояние, в котором интенсивное развитие, динамизм всех общественных процессов станет постоянным качеством жизни. Однако чем мощнее и разнообразнее станет поток предлагаемых изменений, тем острее будет стоять вопрос о преемственности образа жизни, о сохранении — или утрате — человеческой и этнокультурной идентичности. В пользу такого прогноза говорит опыт модернизации жизни в развитых и развивающихся странах. Опасность деградации природы и культуры перед лицом технологических и социальных инноваций, поиск путей к сохранению жизненных и духовных ценностей, делающих человека человеком, — ключевая тема мировой гуманитарной публицистики и науки. Прогнозируя политические, экономические и социальные изменения, сопутствующие процессу модернизации, необходимо определиться в том, с какими ценностными установками общество вступает в новую историческую фазу, с помощью каких проектных концепций они будут выражаться.

В конечном счете задача культурной политики определяется точным и ясным пониманием того, что такое культура во всех сферах образа жизни, как будет оценено ее значение в деле укрепления духовной жизнеспособности разных «культурных областей» страны, в повседневной жизни социальных и этнических групп населения, профессиональных и самодетельных сообществ. Процесс культурного самоопределения их, путь к которому

открылся благодаря демократизации и свободе самовыражения, еще только начался. Но во всех предлагаемых развитием обстоятельствах нашего будущего важно заботиться о сохранении того духовного облика, который мы унаследовали от наших предков и который составляет нашу самобытность в многоцветии мировых культур.

В выборе культурной политики нельзя полагаться на то, что процесс модернизации поставит общество в щадящие условия. Ожидающие нас структуры в значительной части создаются техническим и организационным путем — они проектируются, планируются и внедряются без участия административной системы. Как бы далеко не зашел в будущем процесс гуманитаризации управленческой и проектной культуры, модернизация — довольно жесткий процесс, вызывающий напряжение жизненных сил, большие нагрузки на общую жизнеспособность людей, на их душевные и духовные силы. Урбанизация, например, не только способствовала распространению благ городской цивилизации, но и породила серую, отчуждающую городскую среду. Развитие массовой информации не столько увеличило доступность ценностей подлинной культуры, сколько сформировало усредненную поп-культуру. Нейтральная, казалось бы, приверженность моде в стиле жизни оборачивается появлением молодежных сообществ, агрессивно противопоставляющих себя культуре прошлого.

В какой мере все это неизбежно? Пассивные оптимисты при этом утверждают, что рано или поздно жизнь вернется на круги своя. Активные оптимисты заявляют, что модернизация неизбежна и следует во всем без исключения видеть ростки будущего. Очевидно, однако, что два вида оптимизма самоустраняются от доступной заботы о человеческих последствиях технологических и социальных трансформаций. Нет оснований всю нагрузку негативных последствий модернизации возлагать на присущую культуре способность к регенерации, на человеческую устремленность к новой, более достойной жизни. Если эти последствия не полностью устранимы, то забота о более щадящих режимах социализации, воспитания и адаптации к наступающим условиям (для разных социальных и территориальных групп) вполне доступна социальному проектированию в культуре. Но для этого требуется больше внимания к особенностям и традициям образа жизни людей, к тем ценностям культуры, которые определяют своеобразие, самобытность жизни в тех или иных регионах.

Два раздела экологии культуры могут стать концептуальным основанием для разработки региональных культурных программ, нацеленных на сохранение этнокультурной идентичности образа жизни — это областничество, столь много значившее в исторической судьбе России и народов, населяющих ее, и

новое, духовное народничество, стремящееся к сохранению местного культурного своеобразия при обновлении социальной инфраструктуры культуры. Слова, употребляемые для обозначения этих разделов, из словаря XIX века. Но экология культуры, вместе с другими гуманитарными дисциплинами, изучающими человека в его повседневной среде, стремится придать традиционному областничеству и народничеству рефлексированное, концептуальное выражение — на языке современных гуманитарных научных, проектных, художественно-творческих концепций.

Сегодня ни одно решение о реконструкции поселений, об открытии учреждений культуры, осуществлении культурных программ не обходится без выработки решающей концепции. И чем интенсивнее станет модернизироваться жизнь, тем больше будет спрос на гуманитарно обоснованные и ценностно правдоподобные концепции. Одной волей к защите естественной подлинности жизни, игнорирующей фазу выработки и обсуждения решений, не удастся обойтись. Экология культуры с ее аксиоматикой берегающего отношения к ценностям жизни, причастного, входящего в интересы населения подхода к формированию предметных условий жизни, становится идейной платформой, на которой обновление сходится с преемственностью, а новизна обстоятельств жизни понимается как признак ее полноты и творческой глубины.

Политики и публицисты склонны повторять сегодня, что человек вновь должен стать хозяином земли, предприятий, поселения, самой жизни; должен быть обладателем и распорядителем некоторой собственности. В этом видится залог возрождения естественных хозяйственных и социальных отношений. «Сын земли», благоустраивающий ее согласно собственному пониманию смысла и целей жизни, работник, ценящий осмысленность труда, неотчужденного от природных и общественных условий обитания, гражданин, равнодушный к вопросам справедливости и милосердия, — первичные общечеловеческие ценности. Но человек в них реализуется еще и как личность, неповторимое лицо, понимающее себя (и других) с точки зрения того или иного культурного проекта, замысла о человеке, передающегося из поколения в поколения культурным преданием, рефлексированным в опыте искусства, морали, философии.

Хозяин может оказаться хищником, работник — работать на износ себя и природы, обитатель — разрушителем унаследованного окружения. Право собственности и распоряжения, которым наделяет человека взгляд на мир, как на хозяйство, оправдан лишь в том случае, если они мыслятся неотрывным от причастности и принадлежности — земле, работе, хозяйственному и гражданскому обиходу. Только признавая себя частью их

как целого, человек получает высшее право владеть и пользоваться ими, становится законным наследником исторического достояния, а не самозванцем, не знающим своего родства. В свете этих аксиом философия хозяйства смыкается с экологией культуры.

Каждый человек, в каких бы отношениях он не состоял с памятью о культуре бывшей и с надеждами на культуру будущего, живет в духовном настоящем, чувствами и мыслями своего времени. Культура, как говорили древние, есть то «умное место», та живая духовная среда, ценности и энергии которой должны реализовываться «здесь» и «сейчас», в текущей повседневности, а не после того, как осуществиться процессу смены типа цивилизации. Никакая сеть учреждений и связей культуры, никакой поток сообщений и событий в ней, — если брать только как учетные единицы прогнозов и программ на будущее, — не удовлетворяют культурных потребностей и не воспитывают. Внимание должно быть перенесено на ценностную емкость, разнообразие и целостность той духовной среды, которая этими сетями и потоками обеспечивается.

В конечном счете культурная политика — это путь духовного роста в жизненном пространстве культуры, установка на восприятие символов образа жизни и культуры как состояний сознания (воли), события личностного роста. Все ее научное обеспечение и идейное обоснование должно служить духовному самоопределению людей, опыту переживания культуры как смысловых и предметных превращений, испытанию собственной жизни — на подлинность, глубину, духовную достоверность бытия.

Таков гуманитарный смысл культурной политики, без указания на который исследование ее экологических, социологических или управленческих проблем было бы неполным.

Источник: "Промета", 22 июля 2005 г.

Генисаретский О.И.

Преамбула о проектности

Источник публикации: Архив ПРОМЕТА

Проектность – присуща не только деятельности проектирования (как её функциональный результат), но также языку, культуре, среде человеческого обитания... и всем вообще мыслимым, сознаваемым и предощущаемым возможным мирам.

Проектность – это интенциональная, рефлексивно-коммуникативная реализация корневой устремленности жизни/деятельности человека и того осевого времени, в котором она, импульсируя, продвигается.

Профессиональной самооценностью и сверхзадачей проектных коммуникаций и рефлексий является поддержание достаточной проектной готовностью к развитию (каждой из значимых областей деятельности, любого из приемлемых жизненного мира).

Стратегическая целесообразность разворачивания проектных практик - в продвижении проектных сервисов до состояния проектной готовности к обеспечению каждой признанной значимой инициативы функционально эффективными и социально приемлемыми предпринимательскими схемами.

Проектной является та культура, в рамках которой присущая ей проектность реализуется сознаваемо и непреткновенно, рефлексивно и спонтанно.

Для стратегической перспективы организации жизни и деятельности значимы:

- *проектная разметка пространств жизни и деятельности;
- *прозрачность [не только проектных деяний, но и намерений];
- *самоподобие, благодаря которому каждый проект сам описывает свой смысл и условия присущей ему проектности.

Проектно-стратегически предпринимаемое развитие приемлемо, если оно удовлетворяет условию непонижения достигнутого ранее уровня развитости.

Можно показать, что этот критерий проектной приемлемости предполагает принятие ряда принципов сохранения. В том числе:

- *исторической судьбы;
- *культурно-ценностного наследия;
- *антропологической идентичности (самоподобия) и развитости.

Для проектного управления характерно не только то, что в нем все решения принимаются путем разработки и согласования тех или иных

проектов, но что оно одновременно является и публичным, - то есть основывающимся на экспонировании, открытом обсуждении и одобрении принимаемых проектов [решений].

Известно, что принципы сохранения созначны с теми или иными принципами симметрии [в свою очередь, являющейся одним из проявлением пространственности].

Поэтому предикат пространственности в рамочном концепте пространственного развития можно понимать как основание, отсылающее нас к сохранению развитости и возможности развития.

Тем самым можно считать, что развитие происходит от развитости, питается развитостью, а не только стремится к ней.

Не есть ли развитость то же самое, что совершенство, акмэ? Если так, то стратегическое искусство – это акмеистика и растет оно на почве акмеопрактик.

14 – 15 марта 2001 г.

Disqus

Генисаретский О.И.

Проект и прототип: повторение пройденного к 1976 году

Источник публикации: Архив автора

Глава I. Функциональная структура прототипного проектирования

Проектирование по прототипам является тем способом практической организации проектной деятельности, благодаря которому проектирование - в его наиболее массовой и общеизвестной форме - до настоящего времени функционирует в системе общественного производства. При этом прототип выступает и как норма квазионтологического представления проектируемого объекта и, что особенно важно, как средство построения всех тех деятельностей, которые сопряжены с проектированием. Все это вполне известно каждому, кто сколько-либо знаком с положением дел в этой области. Однако, занимаясь методологической реконструкцией, мы говорим вовсе не о фактах; вернее, мы должны говорить о фактах, но сквозь призму той или иной методологической конструкции.

Для организации проектирования по прототипам более всего характерен тот способ связи, посредством которого сфера проектной деятельности реально софункционирует с другими сферами - производством, распределением, обслуживанием, потреблением и т.д. С одной стороны, прототип - это способ внутренней организации проектной деятельности, а с другой,- тот же прототип функционирует как форма внешней - по отношению к

проектированию - организации всех сопряженных с ними деятельностей. Выражаясь метафорически, можно сказать, что в первом отношении он воспринимается как принадлежащий только сфере проектирования, а во втором, - он же относится ко всем прочим сферам, и как бы размазан по ним. Чем же объясняется эта двойственность толкования? Какие абстракции следует принять, чтобы, сохранив суть дела, выразить ее в буквальном, а не в переносном (метафорическом) смысле слова?

Неопределенность рассмотрения, с которой мы сталкиваемся при первом взгляде на прототипное проектирование, проистекает из не различения двух существенно несхожих функций (и функциональных структур) деятельности: во-первых, тех, которые определяют качественное, содержательное своеобразие данной деятельности, и, во-вторых, той, которая определяет функциональную форму ее.

Система сфер деятельности, включающая проектирование, определяется не только составом входящих в нее сфер и не только структурно-процессуальными отношениями между ними. Не меньшее значение для нее имеет тот конкретный способ, каким происходит организационное замыкание системы сфер, обеспечивающее воспроизведение ее целостности и соцелостности всех входящих в нее сфер[1]. Дело здесь в том, что одного совместного системного взаимодействия сфер деятельности никак не достаточно для осуществления воспроизводства их системы: оставаясь в горизонте системного подхода, мы попросту не имеем интеллектуальных средств для представления и проработки феномена воспроизводства. Именно поэтому следует указать специфическую организационную функцию, непосредственно ответственную за замыкание целостности системы сфер и воспроизводство ее.

Идеализированным пределом самоорганизации деятельности (обособления) является такое положение дел, когда они берут автономный канал трансляции и сами себя воспроизводят и развивают: тогда все ее внешние и внутренние проявления функционируют в целях саморазвития.

В действительности же всякая деятельность участвует в воспроизводстве ряда других деятельностей и, в свою очередь, в своем воспроизводстве зависит от них. Кроме того, эта же самая деятельность может играть роль посредника во взаимовоспроизводстве других деятельностей (если сама она воспроизводится вполне независимо от них).

Поскольку проектирование включено в системное взаимодействие со множеством других сфер деятельности, следует разобраться - каковы формы воспроизводства всей сферы, включающей частные подсистемы, и ее самой.

Проектирование по прототипам, поскольку оно является практической формой проектной деятельности (в вышеуказанном смысле слова “практика”), осуществляется в тех условиях, когда организационная функция системы принадлежит не сфере проектирования, а сфере производства, распределения и потребления. Организационный процесс, сфокусированный на подсистеме “производство-распределение-потребление”, оказывает организационные воздействия на сферу проектирования. Это положение дел можно выразить с помощью понятия функции инцентрации в системах, объединяющих несколько сфер деятельности.

Система сфер деятельности является инцентрированной на какой-то определенной сфере как элементе системы (или на совокупности сфер как подсистеме), если за нею закрепляются функция замыкания целостности системы и если посредством ее функционирования осуществляется воспроизводство этой целостности. Очевидно, что система с одним и тем же составом сфер (и с постоянными структурно-процессуальными отношениями между ними) может быть по-разному инцентрирована, а раз так, то она может иметь различные механизмы воспроизводства. Кроме того, инцентрация системы вовсе не является раз и навсегда определенным ее свойством, напротив, она может измениться при сохранении состав и отношений в системе или при изменении их. Анализ инцентрированности и процессов рецентрации является важной главой сферического изучения деятельности, на которую до сих пор обращали слишком мало внимания.

Для понимания особенностей прототипного проектирования такой анализ имеет первейшее значение. Действительно, раз инцентрированной системой является подсистема “производство-распределение-потребление”, то проектирование оказывается без собственного канала трансляции и без собственной формы организации. Это не значит, что она вовсе не организована, но способ ее организации внешний, он не вытекает из собственного тематизма и собственной системы деятельности проектирования и, напротив, скрывает тематизм системы, не давая раскрыться полноте проектного освоения мира.

Вследствие этого в прототипном проектировании остается совершенно невыявленной основная дифференциальная функция проектной деятельности, отличающая его от других научно-технических деятельностей. Она остается скрытой за процессами усвоения применения и совершенствования прототипов. Этим объясняется тот факт, что в прототипном проектировании даже не ставится вопрос о системной и тематической природе проектного мышления и не предпринимается никаких усилий для его культивирования. А те смысловые процессы и структуры,

которые обслуживают деятельность по применению прототипов, функционируют как вмененные через усвоение их и потому как псевдоестественные процессы и структуры, не нуждающиеся в интеллектуальной рефлексии. Именно поэтому проектирование по прототипам можно рассматривать как дорефлективную форму организации проектирования, относящуюся, собственно к предыстории проектирования[2].

Исчезновение прототипов, постулированное А. Г. Раппопортом, на наш взгляд, следует понимать как процесс функциональной дифференциации их, направленный к тому, что различные функции, ранее выполняемые одним прототипом, отделяются друг от друга и начинают выполняться различными предметами-носителями.

Непременным условием рассмотрения подобного преобразования является принцип непрерывности: нужно так описать дифференцию прототипных функций, чтобы обособление их и последующее софункционирование было представлено как развитие целостной проектной деятельности, а не замещение одной деятельности другой, не сравнимой с первой. Выделим в связи с этим несколько важнейших функций прототипов, что даст нам в дальнейшем - при характеристике иных форм проектирования - возможность показать их свободное софункционирование.

1. Прототип является практически предметной формой фиксации того объекта, который проектируется производится и потребляется в системе сопряженных сфер деятельности. Впрочем, понятие объекта применимо к прототипному проектированию лишь в переносном смысле; на этом уровне развития деятельности проектировщик лишен еще специальных средств онтологического представления объекта и рефлексированных процедур мыслительного оперирования с ним. Объект присутствует здесь как предметное содержание деятельности по освоению и применению прототипов, и дан лишь через обыденное отождествление вещи - как одной и той же вещи - всех сопряженных сферах деятельности.

Квалифицируя прототип как практически предметное представление объекта, мы, с одной стороны, оцениваем его с точки зрения нормальной методологической оппозиции “объект/предмет” и тем самым намечаем направление дальнейшего движения этой функции, а с другой,- отмечаем неспецифичность такого представления для деятельности проектирования - эта неопределенность также должна быть снята в дальнейшем.

2. Прототип имеет функцию аксиологической аккумуляции проектного опыта, эмпирически известную через процесс совершенствования прототипов[3]. Дело здесь не только в том, что сам прототип является

ценностью для профессионального сознания проектировщика (как опора его деятельного отношения к миру проектируемых предметов) - это важный, но не главный момент ценностного опыта в проектировании. Внимание следует обратить на то, что прототип служит выражению ценностной интеграции всех сфер деятельности, сопряженных с проектированием. Объект практически-предметно представленный в прототипе, есть ценность постольку, поскольку он созначен с функцией инцентрации (на подсистеме "производство-распределение-потребление") и участвует в деле замыкания целостности сфер и производства этой целостностью. Прототип потому именно переживается проектировщиком как ценность, что созначен с целостностью системы сопряженных деятельностей, а через нее с собственной целью проектирования в деле воспроизведения целостности системы - с софункциональностью входящих вне сфер; причем, немалую роль в этом переживании играет нерасчлененность в прототипе моментов, относящихся к плану предмета и плану объекта. Последнее обстоятельство позволяет говорить о непосредственности (наивности) ценностного опыта в прототипном проектировании - может быть, именно поэтому он столь страстен и навязчив; в рефлексированных представлениях о проектировании функция аксиологической аккумуляции вольно или невольно затухает, и требуются новые усилия, чтобы вывести ее вновь на суд умного делания.

3. Убедительность прототипа для профессионального сознания покоится на его нормативной силе - на том непререкаемом авторитете, который нельзя ни отменить, ни отвергнуть убедительностью рассуждения. Аргументы теоретического суждения ничтожны перед спокойной уверенностью практика в нужности своих забот и способностей. Тем существенней понять природу этой силы и тем значительней вопрос об установлении источника, из которого сила эта ложно питается своим бессилием.

Прототип, помимо прочих своих функций, опытно играет несвойственную для практики роль нормативного основания деятельности. Проект не был бы проектом, если бы не утверждал - по понятию своему - того содержания, которое (в силу его проектосообразности) предстает перед всеми как предложение к новому и должному способу бытия. Покуда проект остается в своей собственной сфере, не сталкиваясь с другими предложениями на тот же счет, вопроса об источнике его претензий на долженствование не встает. Но если заинтересованные стороны сталкиваются со множеством проектов, вступает в силу критическое отношение к предлагаемым направлениям решения задач, и вопрос об авторитетности проекта встает со всей определенностью. Может показаться, что социологическое понятие авторитета здесь не при чем, тогда заданный вопрос можно поставить

впрямую, из какого источника проектное сознание черпает свою уверенность в проектосообразности своих предложений?

Мало ли кто и по каким причинам берет на себя смелость считать себя проектировщиком и называть продукты своей деятельности проектами? Где основания к тому, чтобы все мы, не кривя душой, с полной ответственностью могли бы сказать: да, это проект, и стали бы именно так судить его и рядить? Речь идет о явных и недвусмысленных критериях проектосообразности, за которые прежде всего ответственен сам проектировщик.

Прототип имеет функцию источника авторитета по отношению к тем проектам, в создании которых он играл роль основания проектной деятельности. Ссылаясь на прототип, обычно утверждают непререкаемую проектосообразность проектов. Причина этой уверенности проистекает из функциональной нерасчлененности прототипа - он вынужденно играет роль нормативного основания деятельности, ибо ее собственная дифференциальная функция остается скрытой, невыявленной. Модельные характеристики, к числу которых относится нормативность, всегда играет роль выражения структуры деятельности в мышлении, обслуживающим ее. На уровне практически-предметной организации мышление функционирует естественным, несобственным образом, и поэтому модальные характеристики деятельности не могут быть выражены явно. Прототип, как было сказано, имеет функцию аксиологической аккумуляции опыта деятельности, но - в силу интеллектуальной изоциренности - опыт этот предстает в превращенной форме авторитета: или делай свое дело так, как задиктовано прототипом, или ты окажешься вне профессиональной сферы.

Подлинное звучание эта проблематика получает лишь при явной огласке модельной природы деятельности: ее искусственность раскрывается мысленно после согласия принять на себя модальное разнообразие определенной деятельности. Эта тема во всю свою силу встает в следующем фазовом состоянии развития проектирования.

4. Прототип является источником проекта и функционирует как средство для осмысления проекта и процесса его создания, для аналитического расчленения предметного его содержания проектной деятельности (тематического определения процедур ее) и фиксации профессиональных качеств проекта (его авторитета), в силу которой он - со ссылкой на прототипированную ценность - вводится в корпус профессиональных проектных текстов. Главное в правильном понимании этой функции - категория источника деятельности. Быть источником какой-то деятельности -

значит функционировать в ее целях и употребляться как ее основание или средство.

Говоря о проектировании как о деятельности, необходимо различать, во-первых, предметно-целостную проектную деятельность, смыслом и целью которой является создание проекта, а во-вторых, проектные проявления любой непроектной деятельности, которые мы предлагаем, называть “проективами”.

Всякая деятельность имеет прямой результат, созначный с ее прямым смыслом, и множество косвенных результатов: предусмотренных или непредусмотренных, используемых или неиспользуемых, допустимых или недопустимых. Причем, прямой или побочный результаты могут иметь одинаковые или различные проектные характеристики. Так, прямым результатом проектирования должен быть проект, а его косвенные результаты могут иметь значение для любых других типов деятельности; с другой стороны, эта деятельность, не будучи проектированием, часто имеет проектно-значимые косвенные результаты (проективы).

Различие прямых и побочных результатов деятельности и многообразие их взаимоотношений служит развитию понятия организации деятельности. В основании его лежат семиотические абстракции: различие прямого и косвенного смысла, с одной стороны, и отношение созначности, с другой[4].

Складывающаяся на основе созначностей потенциальная взаимосвязь разных деятельностей может как способствовать, так и препятствовать их успешной организации. Она, собственно, состоит в исключении нежелательных, и, напротив, в порождении преднамеренных и употребимых побочных результатов. При этом от простого предусматривания переходят постепенно к целенаправленному порождению. Отношения смысла и значения перерастают в деятельные связи, и тогда смыслом, целью, предметом и средством деятельности становится сама же деятельность. Это состояние организации, отличающееся от системного взаимодействия (когда предметно-целостные системы деятельности связаны недеятельными связями), называется нами взаимодейтельностью. Если системное взаимодействие получается при системном подходе к деятельности с внешней стороны, то взаимодейтельность является внутренним отношением деятельности и средством ее самоорганизации.

Заметим, что та или иная системная реализация деятельности определяет не только организацию многих предметно-различных деятельностей, но также и организацию одной предметно-целостной автономной деятельности. Так, в проектировании порою возникают - в качестве побочных результатов - проективы, отличные от прямого проекта. Это положение дел есть следствие

принципиальной многозначности всех составляющих человеческой деятельности. Проект и проективы одной проектной деятельности соцелостны в том, что имеют одну предметную характеристику. В то же время они имеют существенно различное деятельное значение, ибо проективы выходят за рамки искомого проекта (например, они могут относиться к другим задачам, объектам и средствам). Это служит продолжению проектной деятельности во времени и создает основания для самоорганизации.

Исчезновение прототипов означает среди прочего и то, что прототип перестает быть единственным источником проектной деятельности.

На первый взгляд это создает некоторую неопределенность профессиональной ориентации, которая может и должна быть, однако, воспринята как обогащение культурного контекста деятельности.

Круг источников проектирования постоянно расширяется - по мере ее перехода к другим фазовым состояниям. Наглядным примером этого процесса в дизайне является привлечение средств из области искусства или философии. При этом искусство и философия выступают как источники построения и применения проектной деятельности, а соответствующие средства - как проективы.

С особой остротой вопрос об источниках проектной деятельности встанет на уровне социально и культурно обособившегося проектирования, где свобода его столкнется с неопределенностью положительного самоопределения.

Ложность универалистского понимания деятельности нигде еще не приводила к такой пустоте, как в претензиях проектирования стать всем и вся, ибо при этом оставляют в стороне вопрос об источниках этой мнимой универсальности[5].

5. Наконец, прототип играет непосильную для себя роль идеализированного объекта (предмета) проектной деятельности. Ни одна деятельность, ни одно мышление не обходятся без идеализации своего предметного содержания - и в каких бы формах она не происходила. Когда посторонние критики вопрошают об основаниях того, почему можно применять тот или иной прототип в данной проектной ситуации, самый сильный ответ мог бы звучать так; потому, что прототип есть идеальный предмет (объект-ценность и т.д.) данной деятельности. Но эта сила слаба в полную меру - практически-предметная организация деятельности не имеет средств для явной основательной идеализации. Она конечная по своему заданию, а идеальное, согласно определению Гегеля, есть отношение конечного к бесконечному. Функция идеализации изобличает прототип как дисфункциональный по отношению к проектированию.

Глава 2. Смысловое содержание функциональной структуры прототипного проектирования

Итак, мы выделили и кратко охарактеризовали пять функций прототипов. При этом цели нашего рассмотрения заставляют нас обращать внимание преимущественно на те функции прототипов, которые влияют на формирование следующего фазового состояния проектирования. Этим объясняется и то обстоятельство, что все перечисленные нами функции осуществляются в прототипном проектировании неявно и суть скрытые, латентные функции; и то, что список их отличен от списка, указанного другими авторами. В силу выбранного приема организационно-методологической рефлексии, мы смотрим на состояние прототипной организации как бы в обратной перспективе, отчего, впрочем, не умаляется определенность самого взгляда.

Условие, которое мы должны были при этом непременно удовлетворить, - это относительная целостность и полнота функционального представления изучаемой деятельности. Чтобы говорить далее о дифференциации функциональной структуры прототипного проектирования и последующем свободном взаимофункционировании связанных ранее функций, нужно быть уверенным в ее целостности и полноте, нужно доказать, что условия эти в каком-то смысле выполнены. С этой целью явно выделим теперь категориальные характеристики функциональной структуры, что скрывается за беглым описанием перечисленных функций. Выделяя их, мы не намерены строить категориальную типологию в собственном смысле слова: скорее речь идет об указании типологических координат того смыслового поля, в пределах которого наш анализ только и имеет силу.

2.1. Есть ли объект у протипного проектирования?

Тот факт, что прототипы функционируют как практически-предметный способ представления объекта проектировочной деятельности и как средство его идеализации (обуславливания), позволяет нам усмотреть за функциональной структурой прототипного проектирования известную методологическую оппозицию “предмет/объект”.

Первоначально она рассматривалась исключительно в контексте теории познания и методологии исследовательской деятельности, где посредством нее упорядочивается применение познавательной установки. При этом объект согласно классическому истолкованию понятия истины, мыслился как то, что существует до и независимо отпознающей деятельности; а предмет, напротив, как то, что включено в ее строй, что, с одной стороны, преобразуется ею сообразно содержанию и структуре познавательной ситуации, а с другой, - является условием и средством этого преобразования.

Таким образом, категории предмета и объекта выражали результат двух дополнительных рефлексий процесса познания: предметность - это форма внутренней рефлексии, присущей исполнителю исследовательских процедур, это знаково-инструментальная среда его профессионального поведения; объект же, напротив, есть формы внешней гносеологической рефлексии, указующей отстраненную точку интернационального отнесения всех составляющих исследования; понятие истины - не только в смысле качества знания, но и в смысле способа бытия - служило тем замыкающим средством рефлексии, благодаря которому обеспечивалась непрерывность рефлексивных выходов из практико- познавательной ситуации в теоретико- познавательную (и обратных входов в нее). Объект оказывался тогда эксцентрированным (овнешенным) предметом исследовательской деятельности, но независимым от нее, свободным; предмет же познавательно ассимилированным, отождествленным объектом, утратившим свободу истинного бытия в бесконечных и ничем, по сути дела, не ограниченных исследовательских начинаниях. Конечно же, этот взгляд на содержание категории объекта сам является определенной методологической абстракцией, но именно он, на мой взгляд, и лежал за противопоставлением объекта и предмета.

Дальнейшее развитие методологических исследований пошло в направлении предельного опредмечивания познавательного отношения - основное внимание было уделено системному строению предметных средств познающей деятельности, была построена теория научного предмета, как тогда выражались, и все меньшее внимание уделялось изучению внешней теоретико-познавательной, объективирующей рефлексии. В результате сложился окончательный предметный взгляд на саму объективизацию, и она стала пониматься только как одна из формальных, предметных процедур, а не как процесс, протекающий в сфере истинного бытия (как процесс трансценденции, говоря языком древних). С другой стороны, за счет развития интереса к не познавательным деятельностиам - проектированию, организации и т.д. - произошел произвольный отрыв понятия предмета от противопоставленного ему понятия объекта, а предметность и предметные средства деятельности стали рассматриваться сами по себе, в полном отрыве от объекта: смысл проблемы начисто исказился, ибо предметные средства наличествуют и в этих деятельностиах, а вот наличие объекта считалось здесь проблематичным.

Для того чтобы правильно понять значение категориальной оппозиции "предмет/объект" в деле прототипной организации и системной реорганизации проектирования, следует вернуться к теоретико-

познавательной предыстории этих категорий и пересмотреть сложившиеся к ним отношения. На мой взгляд, при этом пересмотре центральное положение занимает вопрос о репродуктивных характеристиках объективного существования, а чтобы осознать важность этого вопроса, следует обратиться к категории действительности.

Всякая конкретная деятельность и все деятельности, вместе взятые, осуществляются в мире; раскрытая и практически освоенная часть мира - действительность, которая является той онтологической основой, на которой деятельность закреплена и в которой она разворачивается. Это наследственный итог взаимодействия общества и природы, общества и мира, то, на чем стоит и держится все, созданное человеком.

В свою очередь предметность - суть те значащие структуры (и удерживаемое ими содержание), посредством которых действительность естественно, а стало быть и непосредственно дана сознанию. Предметность и действительность соответствуют друг другу генетически, по содержанию, но первая из них есть категория сознания, сопряженного с практической деятельностью, а вторая - категория реальности, осознаваемой ею, и отношение их непосредственно, познавательно и рефлексивно. А поэтому мир в формах действительности и предметности необъективен, познавательно не освоен, или как сказал бы Гегель, известен, но не познан.

В этом смысле предметное сознание (и предметное содержание) имеется у каждой деятельности, а не только у исследовательской; и поскольку всякая деятельность действительна - у ее предметного сознания может оказаться скрытое объективное содержание, подлежащее выявлению и прямой, открытой объективизации (в тех или иных предметных процедурах). Казалось бы здесь возможны, по меньшей мере два пути: внутренняя предметная рефлексия, постепенно раскрывающая границы предметного содержания деятельности и находящая, в конце концов, ее действительные объекты; и во-вторых, внешняя познавательная рефлексия, основанная на использовании готовых знаний или исследовательских средств. Однако, как это не покажется странным на первый взгляд, ни тот, ни другой путь не может быть признан как ведущий прямо к успеху, ибо оба они предполагают как раз то, возможность чего проблематична, а именно: проращение способности рефлексии прямо из непосредственного, иррефлексивного предметного содержания.

В силу иррефлексивности предметного сознания сам термин предметность амбивалентен: им означает содержание предметного сознания вообще и собственное содержание предметного сознания, и та действительность, что непосредственно отражена в нем. Все это вместе взятое образует единство,

которое ранее нами было названо естественным телом деятельности. Мы сохраним это нерасчлененное употребление термина “предметность” для обозначения уровня деятельности с нулевой рефлексией, для отождествления ее архаики, неустранимой как сама практика.

Если бы речь шла о сознании как таковом, а не о предметном сознании, задействованном в действительную деятельность, то следовало бы сказать, что осмысленно и не все осмысленное предметно, и что поэтому сознание способно функционировать как источник развития предметной деятельности. Оставаясь же в границах одного только предметного сознания, строго соответствующего тематически действительному содержанию деятельности, мы находим, что для него осмысленным является исключительно предметное содержание, а все остальное - абсурдно, чуждо и неприемлемо. И это единственное, что находится в предметном сознании непосредственно, иррефлексивно, и не может служить почвой произрастания рефлексии.

А раз так, то внешнее насыщение практической деятельности и ее предметного сознания научными данными или исследовательскими средствами ничего не может изменить в содержании деятельности, ибо будучи внутренне иррефлексивно, сознание ее не способно освоить познавательно рефлексированные содержания. Если иногда оно и оказывается способным понять их, то принимает только обиходно-предметное значение, не более. Все остальное - околонучное приговаривание.

Способность рефлексии может быть привита предметному сознанию только со стороны, и когда это происходит, оно может воспользоваться для объективизации любым из указанных путей - принимая на себя обязательства познавательной установки или доискиваясь до объектов своими собственными деятельными силами.

И тут мы буквально упираемся в названный уже вопрос о репродуктивных характеристиках объективизации. Воспроизводство - не только способ осуществления жизнедеятельности, но и способ бытия общественно значимых предметов. Всякий известный предмет потому только и наличествует в общественной практике, что здесь же и осуществляется какой-то искусственный или естественный процесс, выполняющий в отношении избранного предмета репродуктивные функции. Это в равной мере справедливо как в отношении предметов вещественно-ощутительной жизнедеятельности, так и в отношении идеализированных предметов отвлеченного мышления. В сфере общественного бытия воспроизводства - и значит существовать.

Так вот: содержание объективированного знания, удовлетворяющего требованиям познавательной установки, - то, что в просторечии и называется объектом - при взгляде на него с точки зрения воспроизводства предстает перед нами как естественно воспроизводящее содержание. Объекты воспроизводятся естественно. Это вполне очевидное утверждение вызывает, однако, ряд недоумений: не само по себе, конечно, а в отношении той цели, ради которой оно и делается.

Действительно, а зачем вообще нужна репродуктивная характеристика объектов, зачем подводить их под категорию воспроизводства, зачем испытывать на искусственность то, что по теоретико-познавательному отношению уже охарактеризовано как независящее от действительности и, казалось бы, заведомо естественное? Тому есть по меньшей мере два основания. Во-первых, предикат внешней независимости осмыслен лишь в контексте теоретико-познавательной идеализации, в пределах внешней рефлексии исследовательской практики; а то, что имеет силу в ней, вовсе не обязано быть верным везде и, в частности, в контексте проблематики воспроизводства. Более того, теперь хорошо известно, что как только наука выстраивается в социально-производственный процесс и подпадает под действие основного механизма общественного воспроизводства, так классическая философская рефлексия познавательной деятельности теряет силу и перестает действовать буквально, уступая место науковедению, логике и методологии науки и т.д. Во-вторых, сохраняя по содержанию предикат внешней независимости, мы уже не можем прибегать к классическим непредметным его истолкованиям: раз деятельность исследования встроена в систему других общественно-значимых деятельностей, ее собственное содержание нельзя полагать вполне, независимо от этого взаимодействующего контекста, нельзя рассматривать как заведомо истинное бытие: будучи независимым от исследовательской деятельности, объект может оказаться в зависимости от какой-то другой; будучи истинным, то есть познавательно значимым в высшей мере, он может оказаться незначимым для системы деятельности в целом, что приводит к аксиологическим абсурдам и т.д. Поэтому-то предикат внешней независимости, ранее означавший установочную истинность и только через нее - естественность, теперь явно означает их как две независимые смысловые структуры, две ценности и нормы.

Отсюда и проистекает рефлексивная немочность предметного сознания: поскольку составляющие действительности воспроизводятся естественно, постольку предметное сознание непосредственно и внутренне иррефлексивно; а поскольку объекты также воспроизводятся как бы

естественно, то если знание о них все же доступно предметному сознанию, то и они воспринимаются им столь же непосредственно, как и факты действительности; вот и выходит, что оно неспособно отличить простые, обыденные для себя данности от познавательно идеализированных объективаций, не способно использовать последние в целях саморазвития рефлексии.

Мы подробно останавливались на содержании оппозиции “предмет/ объект”, полагая, что она крайне важна для понимания тех преобразований, которое претерпевает проектирование при выходе из своего архаического прототипного состояния, но крайне не прояснена. А без уяснения проблемы объекта проектирования, на мой взгляд, нельзя правильно понять ни того, что такое современное системное проектирование (поскольку оно все построено на средствах системной объективации содержания), ни того, чем должно стать методологическое проектирование, поскольку оно опирается на развитую технику интеллектуальной рефлексии.

Включение в структуру проектной деятельности познавательной установки открывает перспективу онтологической организации ее; возможность интеграции с другими деятельностями, лежащими как внутри сферы проектирования, так и вне ее. При этом все предметные формы, воспроизводящиеся естественно, рефлектируются как формы, за которыми скрыто неизвестное еще объективное содержание, объекты, нуждающиеся в раскрытии. Если эта цель достигается вполне, практические каналы организации деятельности замещаются социотехническими, и проектирование переходит к новому состоянию.

2.2. Прототип как источник проектной деятельности

В меру того, насколько успешно протекает социотехническая рационализация проектирования, прототипы теряют функцию источника проектной деятельности. Круг источников расширяется, и в него попадают, в принципе, любые значащие структуры, все, что имеет значение и может быть использовано как программа построения проектной деятельности.

Функция источника деятельности типологически осмыслена в типологии предметно-временных последовательностей, где наряду с генетическим отношением, выражающим понятие источника, учтены каузальное, телеологическое, функциональное и порождающее отношения, а также два вида разрывных скачков ([39], стр.456). Можно было бы, согласно этой типологии, более полно описать прототип не только как источник проектирования, но и как причину его и следствие, как цель и функцию и т.д., но для этого пришлось привлечь бы и препарировать большой эмпирический материал, тогда как функция источника более или менее

очевидна. Указание на нее позволяет соотнести проектную деятельность с предметно-временным континуумом, представленным в указанной типологии.

Проблемы времясознания (темпоральной рефлексии) деятельности состоят в том, чтобы представить себе время не как внешний отстраненный порядок вещей, а как внутренний порядок самой деятельности. В целях такого представления и было введено понятие предметно-временной последовательности. Однако предметность и временность брались в нем как известные признаки и лишь приводились в типологическую связь. Интересы тематического изучения, которым мы сейчас заняты, требуют более внимательной проработки их. Что значит “предметность”, мы разобрались в п.2.1, теперь мы присмотримся к временности.

Деятельность всегда действует с чем-то, то есть разделена на себя (на то, что действует) и на иное - преобразуемые ею предметы (то, с чем действуют). Непосредственная сторона отношения между деятельностью и предметами, где они совпадают и попросту неразличимы, называется предметностью[6]. Всякая деятельность предметна, и в этом смысле про деятельность можно спрашивать: “что составляет ее предмет”, и отвечать: “вот что”, указывая на нечто вне ее. Образ мысли, допускающий такое сочетание, как “предметы деятельности”, “деятельность с чем-то” и подобные им, тесно связан с категориальным делением деятельности на нее саму и ее иное, с одной стороны, и со вниманием к непосредственности из взаимоотношений, с другой.

Однако, раз деятельность разделена и налицо разные ее составляющие, возможна рефлексия, обратная различению, а именно, отождествление (сложение). И не только возможна, но и осмыслена, ибо дает дополнительные возможности смыслообразования. Возвратная приставка “само” указывает на внутреннюю рефлексивную природу самодеятельности. В самом деле, обычно предметы - одна из составляющих деятельности, как бы часть в целом; деятельность - целое, предметы - часть. В самодеятельности иначе. Здесь деятельность и предметность объемно одинаковы, а содержательно различаются в отношении ином, нежели предметность.

Поскольку в предметном отношении самодеятельность не разделена на себя и иное, она целостна. И это отличает самодеятельность от всех тех разновидностей взаимоотношения многих деятельностей, в которых они остаются несоединенными и, напротив, сохраняют свою обособленность. Например, одна деятельность может осваивать, преобразовывать другую, и притом они будут различны; деятельности могут взаимодействовать,

выступать друг по отношению к другу как предметность, не соединяясь в одну деятельность. В обоих случаях деятельности две, тогда как самодеятельность одна.

Совпадение деятельности и предметности, своеобразящее самодеятельность, означают ее непредметность. Ведь в определении предметности предполагалось, что предмет выделен из деятельности. Отделенный от деятельности и расположенный вне ее предмет - самостоятелен. Деятельность, противопоставленная предмету, определена независимо от него, и поэтому он может быть любым. Таким образом, предметность вещественна, и деятельность неоднозначно предметна. Напротив того, непредметность самодеятельности единственна, самодеятельность однозначно непредметна, и этой непредметностью является время. Действуя с предметами, деятельность изменяет их. Самодеятельность непредметна: что же она изменяет? Ничего внешнего, но изменяется сама. Непредметное самоизменение и есть время. Вместо предметной деятельности мы имеем временную самодеятельность.

Самодеятельность непредметна, и это, в частности, означает, что она не есть деятельность, ибо всякая деятельность предметна. Что же такое самодеятельность? По способу образования самодеятельность есть не что иное, как идеализированный предел деятельности. Притом предел относительный, взятый от совершенно определенного отношения деятельности к предмету. Самодеятельность и деятельность (как предел и определенное) взаимоувязаны бесконечным предельным отношением. Им устанавливается, что самодеятельность недеятельна, а деятельность несамостоятельна. Но в том только смысле, в каком различены, а не разделены предел и определенное. Не разделены совсем, ибо остается их напредельное, идеализированное тождество.

Предельность существенно необратима: определенная деятельность предметна, самодеятельный предел непредметен. Деятельность идеализирована самодеятельностью, наделена от нее временем.

Временна деятельность не в собственном смысле, не своим, хотя и не совсем чужим временем. Временна она отпредельно, относительно идеального предела самодеятельности. Поэтому время - не предметность, хотя увязаны с нею в один категориальный узел.

В единственном случае деятельность временна, когда идеальный предел опредмечен, а деятельность самодеятельна. Здесь между временем и предметом осуществляется некатегориальное отношение: у самодеятельной деятельности предметность и временность соцелостны. Понятие

самодетельности равно относится к ней и как к идеальному пределу, и как к пределу, опредмеченному в деятельности.

Способность определений не делает понятие самодетельности излишним. Временна деятельность в том же смысле и в ту же меру, в какой она самодетельна. Временные определения даются относительно предела времени, и знать их можно, лишь зная сам предел. Понятие деятельности равно относится нами к простой невременно-предметной деятельности и временнопредметной самодетельности. Если дана деятельность, относительно которой неизвестна форма ее идеализированности, то установление ее простой предметности не отрицает, а установление временности не утверждает ее временно-предметности.

Раз самодетельность непредметна, она никогда не может стать предметом другой деятельности. Самодетельность самодостаточна и свободна от других деятельностей. В меру самодетельности всякая деятельность достаточна и свободна. Не наоборот, не потому самодетельна, что свободна, а свободна, так как подлинно самодетельна. Свобода деятельности та же, что ее самовременность.

Самоизменение самодетельности следует отличать от изменения одной деятельности другою деятельностью. Различие тут то, что в первом случае происходит естественное превращение, а во втором - искусственное преобразование. В превращении участвует одна самодетельная деятельность и она переменна, в преобразовании - две; причем преобразующая деятельность постепенная, а преобразуемая переменна. При самодетельном превращении деятельность распространяется во времени, и это не то же самое, что размещение преобразуемой деятельности во множестве моментов или на отрезке времени. Распространяющаяся во времени самодетельность самовременна, сращена со временем, пластична в нем. Размещаемое внешне тому пространству, где его размещают, распространения же внутри пространства.

Теперь мы почти у цели. Все рассуждения о деятельности и самодетельности, предметности и временности предпринято ради того, чтобы уточнить введенное ранее понятие предметно-временной последовательности и показать, что оно равнозначно понятию процесса деятельности. Обычно проектная деятельность определяется так, что она для ее сопряжения с другими деятельностями (или с их универсумом) привлекаются системные категории развития или функционирования. При этом из взаимоотношения деятельностей исключаются какие бы то ни было предметные и тематические характеристики и остаются лишь процессуальные, системные характеристики. Этот недостаток я и стремлюсь

преодолеть с помощью понятия предметно-временной последовательности, строя его исключительно в терминах деятельности.

Процесс - одна из категорий системного подхода. Явное категорирование смыслового поля представлений о предметах и времени посредством категории процесса полагает особый объект рассмотрения, который мы и называем предметно-временной последовательностью. Как объект, он, согласно природе категориальной объективации, целостен, и не распадается онтологически на время и предмет. Объективируется не временность и не предметность, а смысловое поле, сосредоточенное около этих терминов. Поэтому в результате объективации нет времени и предмета как объективных составляющих предметно-временной последовательности. В теоретическом анализе мы можем и будем делить их на предметные и временные признаки. Нужно, однако, постоянно помнить, что делению подлежит не объект теоретического рассмотрения, а предмет теоретической деятельности с этим объектом. Объект же всегда остается целостным.

Как мы увидим далее, развитие проектирования в сторону обособления явно приводит методологическую рефлексию к вопросу о предметно-временных его характеристиках: с этой целью мы далее особо рассмотрим их. Но сейчас уже стоит обратить внимание на схожесть функций, которые в отношении предметного сознания играют роль объективирующей и темпоральной рефлексии: обе они вроде бы установочно призваны служить развитию деятельности и обе неспособны выполнить эту роль. О первой из них речь шла только что, но все сказанное в отношении нее может быть повторено и для времени, поскольку оно составляет естественную основу предметно-временных последовательностей.

Практическая деятельность и ее предметное сознание временны лишь в обыденно-организационном смысле. Ни наличия социального института временного расписания деятельности, ни наличия технических и семиотических средств регистрации времени оказывается недостаточным для органического включения проектной деятельности в действительность времясознания, для становления проектирования как развивающегося во времени образования. На уровне прототипной организации мы сталкиваемся лишь с циклическими процессами функционирования, которые к тому же устремлены из предметного сознания за счет непосредственности предметных и временных характеристик в предметно-временных последовательностях. В следующем псевдогенетическом состоянии обособившегося системного проектирования обнаруживается, напротив, жесткая связь темпоральных и объективированных рефлексий: как уже не раз было показано, проектирование в принципе имеет дело с развивающимися

объектами, и развитие является собственной его темпоральной формой [39, 198].

2.3. Модальный статус прототипа

Функции аксиологической аккумуляции, нормативного обоснования и представления объекта типологически помещаются в модальной парадигме, включающей в себя классические модальные категории возможности, необходимости, существования, случайности, свободы и тому подобное. Для того, чтобы истолковать их таким образом, достаточно вспомнить, что предметами первой функции являются ценности, предметами второй - нормы, третьей - знания, и что эти предметы созначны категориям возможности, необходимости и существования. Ранее, на примере дизайнерского проектирования мы показали еще и другое созначение, соотнеся эти же предметы с деятельностью критики, проектирования и исследования соответственно [38]. Таким образом, за перечисленными функциями прототипов кроется то положение вещей, что проектирование во внешней и во внутренней своей структуре является модально определенной деятельно-стью и что для полного описания его следует явно привлечь модальную парадигму.

Более того, оказывается, что модальная парадигматичность проектной деятельности имеет прямейшее отношение к ее репродуктивным характеристикам. Обратим внимание на типологическую схему Табл.2, где явно представлены отношения созначности между модально сопряженными деятельностями, культурными формами и модальными категориями:

Тип деятельности	Культурная форма	Модальная категория
1. Исследование	Знание	Существование
2. Критика	Ценность	Возможность
3. Проектирование	Норма	Необходимость

Табл.2

Нам кажется, что соответствия эти нуждаются в подробном изучении. Во-первых, здесь фиксируется определенный тип отношений между деятельностью и культурой как двумя противопоставленными способами общественного бытия (оппозиция активного и пассивного залогов деятельности); во-вторых, эти отношения внутренне подразделяются согласно модальной парадигме и, следовательно, ею опосредованы все тематические и системные моменты как культуры, так и деятельности.

В теории обособившегося проектирования ранее нами было принято сопоставление культуры и проектирования как двух эквивалентных элементов механизма воспроизводства; утверждалось, что культура обеспечивает естественную составляющую процесса воспроизводства деятельности, а проектирование - искусственную его составляющую, а вместе они характеризуют общественную систему, как смешанную естественно-искусственную кентавр-систему[7] [50]. Сопоставляя это отношение культуры и проектирования с тем, которое присутствует в Табл.1, можно заметить, что нам следует теперь разобраться в соотношениях модальной парадигмы и категориального противопоставления “искусственное/естественное”, а установив какое-то его понимание, обратиться к вопросу о модальных качествах деятельности проектирования.

Модальная парадигма рассматривается при этом как особое знаковое средство управления развитием деятельности. Она принадлежит сознанию, обслуживающему подготовку и исполнение действия и описывает такое состояние деятельности, где осмыслено различие понятий подготовки и исполнения; причем это состояние противопоставлено такому состоянию деятельности, как протекание, где указанное противопоставление не осмыслено[8]. Опираясь на элементы модальной парадигмы деятельности, сознание фиксирует модальные характеристики подготавливаемых и исполняемых действий (их модусы), или смену таких характеристик (модификации действий).

В модальной парадигме можно выделить три группы категорий:

- * остаточную модально нейтральную категорию естественного;
- * собственно модально активные категории, объединенные в группу искусственное;
- * и предельно модальную категорию свободы.

Естественное модально нейтрально в том отношении, что все, категоризируемое им, лишено модальных значений. О том, что естественно, нельзя сказать, возможно оно или невозможно, необходимо или нет, существует или не существует. Иначе говоря, естественное категорирование не назначает никаких модальных значений. Напротив, искусственное (как группа категорий, дополнительных естественному), модально активно, категоризируемое им приобретает какие-то модальные значения, предусмотренные в парадигме. Предельная категория свободы такова, что все ее модальное содержание реализуется не в виде значений, а тематически, как собственный тематизм модально-рефлектированного сознания.

Подготовка	Искусственное	Естественное
Искусственная	Тематизация	Программирование
Естественная	Реграммирование	Протекание

Табл.3

В терминах подготовки, исполнения и протекания действий сказанное можно выразить следующим образом: в состоянии естественного протекания деятельности различие подготовки и исполнения неосмыслено (они не различимы). Собственной областью, где утверждаются модальные значения, является область различенности понятий подготовки и исполнения. Причем, поскольку они, в свою очередь, могут происходить как естественным, так и искусственным путем, то можно ввести типологию действия, комбинирующую “подготовку/исполнение” и “естественное/искусственное” (Табл.3). В предельном модальном состоянии свободы деятельности различие подготовки и исполнения вновь становится бессмысленным, и действие осуществляется здесь тематически, т.е. как тема каких-то актов сознания.

Программирование деятельности - состояние, когда подготовка осуществляется искусственно (т.е. с опорой на модальные значения и посредством какой-то вторичной деятельности), а исполняется она естественно действующей системой. Так дело обстоит, например, в практике программирования процессов в автоматизированных вычислительных системах или при построении программ деятельности для нормально действующих систем (с правильно поставленными функциями организации и руководства). Обратное состояние реграммирования реализуется, например, в институциональных формах деятельности, когда программы ее оестествлены в виде институтов, а действия, соответствующие этим программам, должны искусственно строиться опять-таки с опорой на модальные характеристики институциональных программ и посредством вторичных деятельностей.

Таким образом, типология Табл.3 показывает, что собственной сферой модальной детерминации деятельности является сфера программирования и реграммирования. Большое значение имеет здесь то, как понимается в модальной парадигме соотношение остаточной и предельной категорий.

Нулевой точкой отсчета в таком понимании следует считать принцип отождествления остаточной категории естественного и предельной категории

свободы, свойственной классическому схематизму сознания[9]. На этом основании в традиции утверждалась естественность свободы и сводимость естественного, как соосмысленность и сознательность. Ясно, сколь далекие последствия могло иметь для классики подобное осознание сути дела: вспомним хотя бы живые и поныне симпатии к естественному праву, естественно-историческому взгляду на общество, наконец, к мировоззренческой концепции естественного человека (мотивы, постоянно встречающиеся в европейском сознании от седой античности до “новой левой”). В зависимости от исторического контекста одна из этих категорий могла обосновываться другой, свобода - естественностью или наоборот. Но дело сейчас не в мировоззренческой конкретности, а в принципе - в принципе тождества остаточной и предельной категорий. А он будет существенно не полон, односторонен, если тождество понимается буквально, как раз и навсегда предметно определенное соотношение сторон. Модально рефлексированная организация деятельности не отрицает состояния их отождествления, но требует, во-первых, чтобы мы умели целенаправленно пользоваться состоянием различия, а во-вторых, чтобы мы отделили форму тождества и различия от того предметного и смыслового содержания, которое реформируется в выборе и перемене этих состояний.

Как осуществляется подобная организация? Прежде всего, через модификацию мыслимого содержания, т.е. через смены модальных характеристик отдельных его составляющих (в плане подготовки действия), и основанную на этом смену способа деятельности (в плане исполнения действия). Существенное здесь значение имеют:

- артификация, посредством которой нечто модально нейтральное (естественное) начинает пониматься как модально активное, искусственное;
- оестествление (натурализация), посредством которого нечто искусственное полагается как естественное и таким образом модально нейтрализуется.

Подготовительные эти действия сознания есть не что иное, как оперирование над предметным и смысловым содержанием деятельности, осуществляемое посредством модальной парадигмы.

У всякой деятельности имеется и может быть выделена ее естественная часть, с опорой на которую деятельность и разворачивается. Принципиально эта часть неустранима. Однако по содержанию одна и та же тема, один и тот же предмет в разных состояниях деятельности может быть как оестествленным (и тогда он непосредственно дан сознанию в форме неявной смысловой целостности), так и артифицированным (и тогда он подлежит оперативной проработке с помощью явных знаковых посредников). Заметим, что естественная часть деятельности и соответствующее ей

непосредственное смысловое содержание не всегда тематически соответствует самой деятельности.

У каждой деятельности есть свой собственный тематизм, вокруг которого она и организуется тематически. Но он не дан сознанию априори, а напротив, должен быть еще особо выявлен. По опыту известно, что естественная часть деятельности слагается, с одной стороны, из относящихся к его собственному тематизму, а с другой, из того, что задано в ней посредством произвольного оестествления посторонних для нее предметов - элементов, их связей, функций и т.д. Принимая установку на тематическую частоту деятельности, мы должны требовать радикального устранения чужеродных ей тематических элементов.

В опыте действия удовлетворить это требование не всегда представляется возможным. Тому причина - ее модально неопределенная предметность. Так вот, артификация и является тем способом организации деятельности, благодаря которому сознание способно выявить и ликвидировать свои произвольные оестествления, способно отыскивать собственный тематизм деятельности. Последовательно применяя модальную парадигму к различным аспектам предметного смыслового содержания, снимая с него, тем самым, покров естественности, сознание обретает собственный тематизм связанной с ним деятельности.

Последнее обстоятельство заслуживает особого внимания: не все непосредственно мыслимое (или переживаемое) содержание естественно, ибо непосредственно мыслится распределенным сознанием и то, что артифицировано; не все имеющее форму непосредственности, естественно для жизнедеятельности, ибо что-то в нем может быть следствием произвольного оестествления; и только то может быть признано собственным тематизмом деятельности, что является таковым лишь в силу сознательного оестествления, прибегая к артификации, мы отказываемся от отождествления остаточной и предельной модальных категорий, обретаем свободу деятельности, но ценой потери ее естественности; прибегая к оестествлению, мы отказываемся от свободы деятельности, находя удобным ее естественное протекание. Причем, это не только противопоставление, обязывающее нас к выбору, но и возможность построения (синтеза). Оно выражается в понятии идеала, как той предметной и смысловой целостности деятельности, в которой естественное и свобода неразличимы, где различие их снято, и не возникает уже, где они соцелостны и осмыслены, а не только созначны. Идеал - непосредственно осмысленное и предметно полное целое. Оппозиция внешнего/внутреннего, целостности и полноты, осмысленности и действительности в понятии идеала нейтрализованы. По отношению к ним

содержание предстает как простое, нерасчлененное. Недаром Гегель назвал идеал состоянием мира. Но эта простота иного свойства, нежели, скажем, у смысла, который по понятию также непосредственен: от смысла идеал отличается модальной завершенностью, совершенной исчерпанностью модального разнообразия содержания.

Он выражает пределы осмысленного протекания деятельности, те условия, соблюдение которых обеспечивает сознательность деятельной инициативы. И это касается не только внутреннего содержания одной какой-то деятельности, но и всех ее внешних взаимоотношений, особо ярко проявляющихся в проблемных ситуациях освоения. Ни одна деятельность не осуществляется во внедеятельной среде: известно, современная общественная среда предельно насыщена разного рода деятельностями, к которым каждая из них находится в отношении взаимодействия. Понятие сферы, охватывающее одну автономную деятельность, - абстракция, не способная заслонить собой существенной разнородности деятельностной среды. Ситуации освоения характерны тем, что в них намечается или происходит организация одной деятельности в средствах и целях другой. Освоением, например, являются организации проектирования, управление проектирующими системами, программирование или планирование организационных систем и т.п. В проблемных ситуациях освоения модальная рефлексия деятельности и ее идеаторная детерминация обнаруживаются с особой силой: вполне естественная экспансия любой деятельности перестает быть таковой при столкновении с другими экспансионистскими тенденциями; далее, наложение одной деятельности на другую задает лишь формальные возможности взаимодействия, ее внешнюю комбинаторную структуру, не определяя никакой новой действительности по существу. Освоение же есть, прежде всего, идеирование, выдвижение нового идеала, опережающего и завершающего сложившуюся ситуацию, предвосхищая ее. Да и вообще: идеал не дан никогда изначально. Он может быть обретен и удержан лишь в чрезвычайном напряжении жизнедеятельности, высвечиваясь от него. Вместе с тем, деятельность не тождественна идеалу, хотя и имеет свою идеаторную форму. И даже выходя в своем движении за пределы содержания, очерченного идеалом, еще не становится бессодержательной, а раз так, то она на основе накапливаемого содержания всегда может произойти, и происходит, изменение от предельного, очерчиваемого идеалом содержания. Это означает, что у идеалов есть своя история, своя культурная траектория.

С другой стороны, нельзя не заметить, что термином “идеал” означает отнюдь не статуарно-статическая действительная структура, не область

успокоившейся деятельности, не косное тело ее; нет, речь идет о прямо противоположном - о динамической целостности, энергиях и силах, благодаря идеаторному завершению извояющихся в структурированные типы деятельности. Сознательно ориентируясь на тот или иной идеал, деятельность сохраняет свою действенность, осмысленность, целостность и становится воспроизводимой, оставаясь производящей.

То, что очерчивается в полноте и целостности сознания понятием идеала, в совращенной, метонимической[10] форме часто выражают в терминах аксиологических и нормативных. И в самом деле, говоря “идеал”, мы подспудно подразумеваем и нечто, имеющее очевидную ценность, и нечто неотвратимо должное. Однако ценность, категорируемая как необходимость по отношению к модальной парадигме в целом и завершающему ее идеалу, очевидно, частична. Классическое понятие идеала полнее и содержательней постклассической аксиологии и деонтики. Модальные характеристики проектирования, с которыми мы познакомились ранее, суть не что иное, как неразвитое, скрытое выражение идеаторности проектирования. Аксиологическая аккумуляция установления авторитетности, представление объекта выражающие внутреннее модальное разнообразие прототипного проектирования, и внешняя его сопричастность с критикой и исследованием проявляют предметному сознанию то, что оно не способно знать явно - стянутость проектной деятельности вокруг идеала. В отечественной литературе по теории проектирования уже отмечалась та огромная роль, которую идеаторные проблемы имеют для методологии и организации проектирования [39]. Сейчас мы говорим о той псевдогенетической прямой, которая соединяет неявные модальные характеристики прототипного проектирования и явную идеаторную проблематику обособившегося проектирования. Но как и в рассмотренных выше случаях объективирующей и темпоральной рефлексии, модальная рефлексия не может прорасти прямо из почвы прототипной практики, из ее предметного сознания. Причина тому - модальная неопределенность предметности.

В самом деле, для предметного сознания предметность совпадает не только с осмысленностью, но и с возможностью. Только то, что предметно осмысленно, только то и возможно; и напротив, предметно неосмысленное - невозможно, абсурдно. С другой стороны, вполне понятно и то, что все предметно осмысленное необходимо, а усомнение и орповержение его также переживается как абсурд.

Мы говорим это, конечно, только о сознании, а не о деятельности с ним сопряженной, - действительная деятельность, отраженная в предметности сознания, может выходить за свои пределы, а вот выхода за пределы

предметности самим сознанием не допускается в силу его предметной непосредственности. Предметное сознание замкнуто своей предметностью, стянуто вовнутрь к некоему неизвестному центру[11]. В деятельном плане это означает нормативную обязательность действовать согласно предметному сознанию, предметность его полагается обязательной.

Случайное совпадает здесь с невозможным и немыслимым. Внутри предметного сознания нет места невозможному, оно исключено. Поэтому и в науке, и в жизни оно охотно отбрасывает все предметно неосмысливаемые факты, оправдываясь тем, что они не имеют предметно необходимого значения. Установка на сохранение предметности - есть следствие модальной нерасчлененности предметного сознания. В силу этого появляется понятие факта как единицы содержания заведомо осмысленной в рамках данного предмета.

Однако, каким образом сознание может оставаться сознанием, если оно предметно? Дело в том, что оно является предметным не по своей воле. Необходимость предметности проистекает не из сознания, где всякий предмет - это лишь одна из осмысленных возможностей, а из отражения, проявления самовоспроизводящейся действительности, из непроизвольного оестествления, принимаемого в силу непосредственности предметного содержания.

2.4. Функция идеализации, или означения

Функция идеализации деятельности, присущая прототипам, отсылает нас к категориальной оппозиции “конечное/бесконечное” и тем вопросам существования и деятельности, что означает символизмом конечности.

Идеализация - это обусловливание, выявление или вменение условностей в актах бывания и действия, условностей прямо искусственных или уже оестественных, но некогда сложившихся в опыте действительной деятельности. В отличие от условий, естественных в смысле объективированной внешней зависимости, условности пронизывают жизнедеятельность внутренне, повязаны с нею и образуют ту идеализированную структуру, что определяет протекание разумной деятельности ([39], стр.472-480, 501-507). С другой стороны, условности как плод идеализации категориально осмыслены, согласно мысли Гегеля, лишь в свете диалектического противопоставления конечного и бесконечного[12].

Причем мы обнаруживаем его не за три девять земель, в той самой парадигме “воспроизводство-трансляция-реализация”, в смысловом пространстве которой рассматривается как прототипное, так и обособившееся проектирование.

Внимательно присмотревшись к различению процессов трансляции и реализации деятельности, мы замечаем за ним скрытую предпосылку о конечности человеческого существования и деятельности. Берем ли мы только ретроспективные модели, в которых все реализуемое содержание изначально задано, или перспективные, где транслируемое содержание обретается в опыте нормировки; берем ли мы только репродуктивные модели, в которых содержание жизнедеятельности в целом неизменно и лишь выявляются и скрывается или продуктивное, где оно создается в сознательных усилиях человека; берем ли мы персонологические модели, в которых речь идет о личном существовании и действовании, или социологические, где выражено совокупно-общественное его бытие,- всюду, пусть и в разных смыслах, мы находим жизнедеятельность в конечных ее формах. Категория конечности, выражаемая также в предикатах ограниченности, отпредельности, посюсторонности, разрывности, косности и т.п., означает в первую голову несоизмеримость человеческих усилий с богатством совокупного общечеловеческого содержания, движущегося в потоке воспроизводства. Потому, собственно, и различается трансляция культурно фиксированного содержания в историческом времени и реализация его в конкретных ситуациях бывания-действования, что каждый раз осуществимо ничтожно малая часть возможного и что необходим необратимый выбор. И опять-таки сказанным ничего не утверждается о сравнительной ценности культурно транслируемого и деятельно реализуемого содержания. Я лишь указываю на созначность конечной формы с различением трансляции и реализации, чтобы избежать односторонности в дальнейшем, сейчас важно очертить целостность, означенную этим указанием. Точно также не утверждается и бесплодность названного различения: по поводу него следует разобраться, при каких предпосылках оно созначно конечной, а при каких бесконечной формам деятельности.

Что собственно воспроизводится, транслируется и реализуется?

На это простой вопрос есть два существенно различных ответа. Один из них гласит, что предметом этих процессов являются идеализированные значащие структуры (культурные формы, культурные значения, нормы-образцы, парадигмы и т.д.), другой, что этот предмет - сама деятельность, поскольку именно воспроизводство и является тем механизмом, благодаря которому она мыслима как целостность. Таким образом за различением трансляции и реализации стоит не только предпосылка конечности существования деятельности, но ее оестественность: деятельность оказывается (в отличие от бесконечного содержания мышления) оестественной в материале идеализированных значащих структур, в самих процессах трансляции и

реализации и т.д.[13], напротив, отказываясь от их явного различия и замыкая целостность предмета через категорию деятельности, мы отказываемся и от оестествления, и от конечной формы, производя артификацию и прибегая к бесконечной форме. Как видим, модальная парадигма есть то средство, с помощью которого сознательно различается конечная и бесконечная формы.

Задним числом можно сказать, что поток идеализированных значащих структур, движимый воспроизводством, появляется в результате системного оестествления жизнедеятельности и оправдан лишь в меру конечности ее человеческой основы. Напротив, точка зрения деятельности как целого отлична и от преимущественного оестествления, и от систематизации, то есть преимущественного категорирования ее средствами системного подхода. Теперь мы имеем дело с новым созначением категориальной парадигмы системного подхода и категории естественного, с одной стороны, и модальной парадигмы и категории деятельности, с другой. Соответственно, оестествление позволяет рассматривать деятельность в категориях системного подхода, тогда как артификация - в категориях модальной парадигмы, но в обоих случаях речь идет об одной и той же жизнедеятельности, пронизанной идеаторными определениями.

Итак, те условности, о которых мы уже знаем как об итогах идеализации, пересечения конечного-бесконечного, завязаны в один категориальный узел со средствами, как предметами воспроизводства, и способами как предметами модификации; а теория обуславливания (идеализации) стоит в одном ряду с теорией оспособления (модификации) и с теорией опосредствования (воспроизводства), и все они входят в одну предметную область теории упорядочивания (организации).

Замечательно, что системное оестествление деятельности в потоке воспроизводимых значащих структур имеет положительную функцию в отношении конечной человеческой основы жизнедеятельности, функцию ее защиты от дурной бесконечности деятельности, полагаемой отвлеченным мышлением и бесконечной субъективной формой о непроизвольно вменяемой человеку со стороны обособленного рассудка. Эта функция не привлекается нами со стороны, ее существование проистекает непосредственно из относительной самодостаточности потока воспроизводства: поскольку он имеет свой собственный порядок, постольку он противостоит человеку как внешняя, отчужденная от него сила, с которой нужно как-то управляться, осваивая место для осуществления свободной деятельности или устранив от чего-то в целях той же свободы. В последнем случае и выступает в силу функция защиты, по своей категориальной форме

совпадающая с отношением объективизации; как последнее она может быть описана понятием независимости. Оестественная в потоке воспроизводства жизнедеятельности, высвобождает человеческую основу от обязательств действия, оставляя ей свободу выбора, как между разными деятельностями, так и между деятельностью и бездействием[14].

Мы рассмотрели круг оппозиций, образующих типологические координаты для функциональной структуры прототипного проектирования. Все они, кроме того, означают друг друга и смысловое пространство данного псевдогенетического состояния, отдельные точки которого далее будут выступать как значения элементов и связей в конструкциях следующего состояния. Все, что может быть раскрыто там в актах выбора и построения, в осмыслениях на целостность и полноту, все это по содержанию уже известно здесь - с той или иной мерой отчетливости и ясности.

Генисаретский О.И.

Синархический модус проектности

Источник публикации: Архив автора

Проектирование – в обратной перспективе – это работа:

- с разнородными сущностями (обитающими в принципиально гетерогенных пространствах);
- и с функционально опосредованными сущностями (отношения между которыми имеют явные функционально-целевые характеристики);
- в новых, пустых пространствах, которые будут постепенно наполняться по мере реализации рассматриваемых проектов[1].

Функциональное опосредование[2] наиболее очевидно в случае конструирования (с логистически заданной элементной базой).

[Таблица Менделеева. Словари]

Конструирование - это проектирование, понятое с помощью метафоры овеществленной, рукодельной деятельности, чем-то отдаленно смахивающей на лепку/изваяние.

Добавления:

Имеется в виду, что деятельности вменяема, то есть задается управляющей подсистеме (в частности, проектным путем), а не произвольно выбирается ею.

Когда к правам или обязанностям присоединяется предикат «функциональные», подчеркивается не субъективная или психологическая, а объектно-деятельностная их, прав или обязанностей, природа.

Имеется в виду модальные параметры формата, на ряду с которыми могут рассматриваться и другие (например, онтологические).

Было важно ответить на вопрос все ли ресурсы деятельности могут и/или должны считаться материальными?

Интересно, какие виды ресурсов не подпадают под номинацию материальных и должны номинироваться как-то иначе?

Возможность, долженствование, осуществимость составляют минимально-полный набор модальных параметров. В нашей версии модальной методологии в него входят также и такие модально-экзистенциальные параметры как свобода, естественность и аутентичность (подлинность)[3].

Отсюда – подразумеваемая сознательность функционирования с воспроизводством.

Функции операционализируемы и инструментализируемы. Поэтому функции также сопоставимы с технологиями как системами операций.

А также с условиями и препятствиями, шансами и рисками, что потом окажется важным для типологического различения таких режимов управления как :

- а) поддержание (нормального) функционирования,
- б) опережающе-аффирмативного, т.е. утвердительного полагания (именуемого инновационным развитием) и
- в) опережающе-антикризисного стратегического управления.

Любопытна возможность рассмотрения полномочий как правовых ресурсов.

Это и есть точка зрения правовой политики.

[1] При-о-пустошенных, где есть возможность перестроечного маневра.

[2] Целесообразность – целевое опосредование. Функциональность – функциональное. Конструктивизм – опосредование из элементной базы. И т.д.

[3] Генисаретский О.И. Явление и способ (О феноменологической проблематике в модальной методологии).

Проектность культуры

Источник публикации: Интервью, данное Татьяне Гуровой из журнала «Эксперт» в 1998 г.

Так что же, мировое хозяйство в тупике? Нет даже контуров новой экономической реальности? Оказывается, есть, но они столь смутны, что мы заранее приносим читателю извинения за непрозрачность дальнейшего изложения. Разговор о новой экономической парадигме мы вели с человеком, никакого отношения к экономической науке не имеющим. Но и вопрос наш не был сугубо экономическим. Изложив логику, с которой уже ознакомился читатель, мы сформулировали его так: «Можно ли, наблюдая сегодняшний экономический хаос, говорить о кризисе культуры?»

Напротив, - ответил философ культуры Олег Генисаретский, - кризис уже преодолен, и мы живем в момент проявления нового цивилизационного цикла, в момент формирования нового Большого стиля.

Итак, фаустовский герой, смыслом жизни которого было овладение энергией природы, умер, но на смену ему уже пришел другой. Какой он?

Я всегда отвечаю на этот вопрос вопросом: «Чем нам нравятся фильмы Е. Тарантино?»

Иронией и ощущением ценности любого человеческого переживания.

Именно. Новый образ человека - это не добродетель, не характер, а прежде всего понимание ценности многообразия человеческих переживаний. Этот новый человек стремится к двум целям: создать свой собственный мир, такой, какой ему удобен, и научиться воспроизводить те элементы среды, которые кажутся ему ценными.

Не слишком ли много для человека?

Возможно, и слишком, но ведь он все равно не остановится.

Из этих двух устремлений вытекает обособление творческой, а в современном понимании проективной, деятельности в особую функцию. Следующий век будет веком проектирования систем. Мы будем жить в сильно дифференцированном мире, преодолев сложившуюся в этом веке унификацию. Есть только две проблемы. Во-первых, чтобы дифференциация сложилась реально, необходимо достаточное многообразие стилей, а его сегодня нет. Компьютерные технологии, возможно, и тренируют навыки по сбору любой конструкции, но сами они стиль не создадут. Вот, собственно, и путь преодоления мирового хозяйственного хаоса и формирования центров реального приложения капиталов. Та зона мирового хозяйства, где будут рождаться новые стили, и будет притягивать деньги. Сильные проектные культуры, по мнению г-на Генисаретского, надо искать в тех странах, где было развито ремесло. Прежде всего это Италия и Япония. Может оказаться сильной и Россия. Вторая проблема заключается в том, что называется креативностью финансов. Сегодня нет институтов и технологий, которые заняты поиском стилеобразующих зон. Возможно, г-н Сорос с его невнятной идеей «открытого общества», реализуемой через множество фондов, поддерживающих науку и культуру разных стран, занят именно этим. Наверняка он как истинный предприниматель хочет первым перейти на новую хозяйственную траекторию. А пока нас ждет рецессия.

Розин Вадим Маркович.

Социокультурное проектирование и программирование.

Лекция 1. 5 июня 98 г.

Первый цикл: "Общая картина социокультурного проектирования".

Второй цикл: "Технологические аспекты отдельных элементов".

Мое сообщение предполагает два предварительных момента.

1) Что вы интуитивно понимаете, о чем идет речь. В том плане, что речь идет о возможности создания новой социальной действительности. В истории, естественно, это понимается совершенно по-разному.

2) Вы имеете интуитивные представления о проектировании и программировании. В нашей культуре эти вещи достаточно понятные, но тем не менее я хочу проговорить, что когда мы говорим о проектировании, то у нормального человека сразу возникает образ разных проектов, таких как архитектурные проекты, проекты самолетов, проекты культуры, образования... Я специально так перечисляю. При этом предполагается, что существует некоторая предварительная работа по созданию проекта, это может оформляться в виде чертежей, схем, картин, макетов, фото- и прессформ. Представление проекта могут быть самые разные, классический вариант – бумажный, сейчас уже может быть в бумажно-электронных вариантах.

И еще предполагается, что есть принципиальное разделение труда – одни люди создают проекты, другие их реализуют. Если вы берете стандартный, классический вариант проектирования, например, проектирование зданий или проектирование городов, то есть люди, которые занимаются разработкой, проекта и соответствующая сфера, которая называется проектированием, и есть другая сфера, где эти проекты реализуются. Поступает проект на вход, а на выходе должно быть то сооружение, которое ему соответствует.

Когда же мы говорим о программах, то речь идет немного о другом. Я сейчас задействую ваше интуитивное представление. Можно говорить о программах партии, все могут вспомнить "Манифест Коммунистической партии". Как правило, в таких программах есть задание некой ситуации и ее анализ, затем выставляется некоторая цель, к которой осуществляется движение, рассматриваются этапы движения к этой цели и условия и средства, которые обеспечивают ее достижение. Вот этой исходной интуиции нам будет достаточно.

Теперь мы перейдем к набрасыванию эскиза, или картины развития этой проблематики. Естественно, я буду брать только узловые точки, это не будет история, а будет логический генезис, обозначение точек.

Античность.

Первая такая точка связана с античностью по многим основаниям. Во-первых, потому, что именно в античности складываются предпосылки проектирования вообще, то есть появляются знаковые средства, на основе которых разрабатываются какие-то сооружения. Во-вторых, появляются научные составляющие, появляется философия. Здесь нас будут интересовать конкретно работы Платона, прежде всего "Государство" и "Законы", а также по позиции другая его работа – "Пир".

Видимо, именно Платон (хотя до этого, вероятно, были и другие подходы) сформулировал саму эту ситуацию и точку, от которой все стало разворачиваться. В поздних работах Платона "Государство" и "Законы" мы видим, что Платон набрасывает и детально обсуждает проект того, что потом получило название "идеального государства". Начинает он, как всегда, с критики тех форм государственной жизни, которые Платона не устраивали. Вообще, вся эта тематика всегда начинается с оценки состояния некоторой системы, которое, как правило, оценивается негативно. Платон тоже начинает с критики существующих форм государственной жизни, государства, и дальше, когда он набрасывает и обсуждает вопрос, каким государство должно быть, он начинает формулировать целый ряд идей, которые затем в значительной степени определяют всю эту тематику.

В "Государстве", в частности, он пишет: "Так давайте же займемся мысленно построением государства с самого начала. Как видно, его создают наши потребности. Несомненно, первая самая большая потребность – это добыча пищи для существования и жизни. Безусловно, вторая потребность – жилье, третья – одежда и так далее."

Я хочу обратить ваше внимание на это выражение: "Займемся мысленно построением государства с самого начала". Он не выступает здесь как практик государственного строительства, а он предлагает государство сначала построить мысленно. Это очень характерно, это в каком-то смысле одна из первых предпосылок проектирования. Проектирование – это прежде всего то, что создается как объект, но создается в мысли. Вы знаете, что Платон считал, что уже как бы демиург создал все, в частности и каждой вещи, которая была на Земле, существовал эквивалент в виде соответствующей идеи. В этом смысле государство тоже было уже создано демиургом, и душа лишь должна была эту идею, если хотите, припомнить. Однако припоминание по Платону

есть не просто воспоминание, а есть напряженная работа, связанная с мысленной работой, когда он говорит: "построим мысленно".

Второй момент, на который я хочу обратить ваше внимание, что когда он говорит об этой мысленной работе, о государстве, то имеется в виду идеал такого государства, которое уже во многом является хорошо сделанным, сложенным, то есть то государство, в котором нет тех противоречий, которые есть в жизни. Например, он пишет: "Между тем, Адимант, тому кто действительно направил свою мысль на бытие, уже не досуг смотреть вниз, на человеческую суету и, борясь с людьми, преисполняться недоброжелательства и зависти, – видите, здесь оппозиция сначала реальной жизни, – видя и созерцая нечто стройное и вечно тождественное, не творящее несправедливости, от нее не страдающее, полное порядка и смысла, он этому подражает и как можно более ему уподобляется. Или ты думаешь, будто есть какое-то средство не подражать тому, чем восхищаешься при общении?" И так далее.

Обратите внимание, это не только строительство государства сначала как бы в мысли, в мышлении, но, оказывается, уже есть как бы своеобразный образ государства как нечто стройное, вечно тождественное, где нет несправедливости, полное порядка и смысла. Далее, обратите внимание, он говорит: "вот этому надо подражать", но подражать, естественно, выстраивая это в мысли. Эти моменты очень любопытны: если вы посмотрите литературу, вы увидите, что в ней обсуждают вопрос: когда возникает проектирование?

Вообще-то проектирование как форма сознательной рефлексии возникает очень поздно, как ни странно. Термин "проект" появился только в эпоху Возрождения, и есть точка зрения, которую отстаивает Сидоренко (методолог), что проектирование возникает только в эпоху Возрождения. А я в своих работах писал, что проектирование возникает еще позднее. Я так писал потому, что имел в виду специфическую форму рефлексии и специфическую терминологию понятий. Действительно, понятие проекта – уже понятийное, более развернутое понимание проекта, в отличие от инженерной деятельности, разных видов проектов, появляется только в конце девятнадцатого столетия, например, в работах Ридлера. У него еще смешанная, инженерно-проектная идеология. Потом, в России, например, очень четкое осознание самого проектного подхода и деятельности было у Розенберга. Это российский теоретик, который написал две книги: "Философия архитектуры", где он развернул собственно идеологию проектирования, и "Нормирование строительства". Эти две работы были очень важны для проектной рефлексии, но это двадцатый век!

Однако то, что я сейчас читаю, показывает, что в какой-то форме проектные идеи были сформулированы еще Платоном. Более того, Платон

обсуждает очень важный вопрос – он понимает, что могут сказать: почему вы думаете, что то, что вы предлагаете, может быть осуществлено? То есть он понимает, что речь идет о том, что еще только *должно быть* реализовано. Обратите внимание, как он пишет: "Осуществление такого строя вполне возможно, о невозможном мы не говорим, а что это трудно, признаем и мы". То есть у него даже есть обсуждение вопроса о том, что, вообще-то говоря, такое мысленное, с начала построенное государство, в котором все полно смысла и порядка, вообще-то говоря, еще нужно реализовать в жизни, и что, очевидно, были споры (видно по этому тексту), где люди возражали и говорили, что это чистое воображение и фантазия, и вряд ли это когда-нибудь может быть осуществлено. Но он говорит: "Нет, это возможно".

Дальше Платон обсуждает как бы две разные стратегии реализации вот такого мысленного, стройного, полного смысла и порядка государства. Одна стратегия очень простая, Он уверен, что если бы нашелся правитель, и он имеет в виду такого правителя, который обладает полной властью, который бы взял на себя эту заботу вместе с философом, то все было бы в порядке. Более того, вы знаете из истории, наверное, что он такого правителя нашел, два раза ездил, но ничего из этого не вышло. Сам, как говорится, еле ноги унес от этого правителя. Но именно в "Государстве" он тоже обсуждает этот вопрос и говорит, что "почему бы нет, если людям хорошо разъяснить все это, если найдется правитель, который заинтересуется этим мероприятием, то все это вполне можно реализовать." Но для нас интереснее другой его заход. Он прекрасно понимает, что, вообще-то говоря, такое мероприятие – дело сложное, и вряд ли его можно разом осуществить, хотя в одном месте, как я уже говорил, так и звучит. Здесь Платон вводит очень интересный, наверное, известный вам образ пещеры, который по сути, на мой взгляд, является в античной культуре способом обсуждения того, что сегодня мы бы назвали тем, что относится к проблеме реализации социальных проектов или социокультурным программированием. Что же он пишет здесь? Сначала, как Платон часто делает, он вводит некоторую сказочку:

- "Представьте, что люди как бы находятся в подземном жилище наподобие пещеры, где во всю ее длину тянется широкий просвет. С малых лет у них на ногах и на шее оковы, так что людям не двинуться с места, и видят они только то, что у них прямо перед глазами, ибо повернуть голову они не могут из-за этих оков. Люди обращены спиной к свету, исходящему от огня, который горит далеко в вышине, а между огнем и узниками проходит верхняя дорога, огражденная, представь, невысокой стеной вроде той ширмы, за которой фокусники помещают своих помощников, когда поверх ширмы показывают кукол.

- Это я себе представляю, – сказал Главкон.

- Так представьте себе и то, что за этой стеной другие люди несут различную утварь, держа ее так, что она видна поверх стены. Пронесут они и статуи, и всяческие изображения живых существ, сделанные из камня и дерева. При этом одни из несущих разговаривают, другие молчат.

- Странный ты рисуешь образ и странных узников.

- Подобных нам. Прежде всего, разве ты думаешь, что, находясь в таком положении, люди что-нибудь видят, свое ли, чужое, кроме теней, отбрасываемых огнем на расположенную перед ними стену пещеры?

- Как же им видеть что-то иное, раз всю жизнь они вынуждены держать голову неподвижно? – отвечает Главкон.

- А предметы, которые пронесут там, за стеной? Не то ли самое происходит и с нами?

- То есть?

- Если бы узники были в состоянии друг с другом беседовать, разве, думаешь ты, не считали бы они, что дают название именно тому, что видят?

- Непременно так".

И так далее.

Платон говорит, что человек уподоблен такому узнику пещеры, и на самом деле то, что он видит, что ему кажется, что он сознает – это всего лишь тени от реальной жизни. И если мы ходим жить настоящей жизнью, единственный способ состоит в том, чтобы...

Вся тематика Платона основана на том, что существует подлинная жизнь. Это во многом эзотерическая идея. Одна из идей эзотеризма состоит в том, что обычная жизнь – не подлинная, а существует подлинная жизнь. И назначение человека в том, чтобы войти в подлинную жизнь. Платон говорит то же самое: мы узники пещеры, наша жизнь не подлинная. Следовательно, людей нужно вывести из пещеры. А дальше – как раз то, что меня интересует. Платон обсуждает, при каких условиях человека можно вывести из этой пещеры.

- "Если же кто станет насильно тащить его по крутизне вверх из пещеры, в гору, и не отпустит, пока не извлечет его на солнечный свет, разве он не будет страдать и не возмутится таким насилием? А когда бы он вышел на свет, глаза его настолько были бы поражены сиянием, что он не мог бы разглядеть ни одного предмета из тех, о подлинности которых ему теперь говорят.

- (Главкон) Да так сразу он этого бы и не смог.

- Тут нужна привычка, раз ему предстоит увидеть все то, что там, наверху. Начинать надо с самого легкого. Сперва смотреть на тени, затем на

отражение в воде людей и различных предметов, а уж потом – на самые вещи. При этом то, что на небе, и само небо ему легче было бы видеть не днем, а ночью, то есть смотреть на звездный свет и Луну, а не на Солнце и его свет.

- Несомненно.

- И наконец, я думаю, этот человек был бы в состоянии смотреть уже на самое Солнце, находящееся в его собственной области, и усматривать его свойства, не ограничиваясь наблюдением его обманчивого отражения в воде или чуждых ему предметов".

Этот фрагмент говорит о том, что Платон прекрасно понимает, что, если люди привыкли жить в пещере, их просто так вывести на свет невозможно. Нужно пройти длительную процедуру (в которой, заметьте, есть специальный момент обучения), где бы от созерцания того, к чему они привыкли, людей постепенно приводили бы к уяснению того, что это на самом деле тени, затем учили бы связывать эти тени с самими предметами, переходить к этим предметам... Причем здесь, как видите, есть постепенность изменений. И только проведя через такой путь, можно было бы вывести человека из пещеры.

Таким образом, у Платона есть два взгляда. С одной стороны, он говорит, что если бы нашелся такой правитель, который обладал бы полнотой власти, то можно было бы создать идеальное государство. С другой стороны, он понимает, что люди, привыкшие к старому миру, не в состоянии воспринять новый мир, новый порядок. Нужен путь, интеллектуальное путешествие, включающее моменты обучения, которое позволило бы это сделать.

В первой половине "Государства" Платон оптимистически говорит по поводу возможности осуществления идеального государства. А посмотрите последнюю, написанную перед смертью (часть "Государства"?????), где он размышляет об итогах своей жизни. А ведь его попытки практически осуществить "проект" государства, который он нарисовал, не удались.

В "Законах" мы читаем: "Всему указанному сейчас вряд ли когда-нибудь выпадет удобный случай для осуществления, так, чтобы все случилось согласно нашему слову. Вряд ли найдутся люди, которые будут довольны подобным устройством общества и которые в течение всей жизни станут соблюдать установленную умеренность в имуществе и рождении детей, о чем мы уже говорили раньше, или люди, которые не обладали бы золотом и всем тем, что будет запрещено законодателем. А что такие запрещения будут – это ясно из всего сказанного выше."

То есть он говорит, что вряд ли найдутся люди, которые выйдут из пещеры. Дальше он говорит, имея в виду собственный "проект": "Все это точно рассказ о сновидении, точно искусная лепка государства и граждан из воска".

В другом месте: "Я также отрицаю возможность для людей, за исключением немногих, стать счастливыми и блаженными".

В творчестве Платона мы имеем всю эту тематику. Проблема построения разумного, полного смысла и порядка социального устройства, вопрос о возможности реализовать это мысленное построение, обсуждение двух путей, один из которых связан с властным принуждением граждан, а второй с тем, что надо пройти сложный путь вместе с людьми. Когда у Платона людей выводят из пещеры, это работа совместная – того, кто хочет вывести и выводимых. Никто за них не может это сделать, можно сделать это только вместе с ними. Наконец, пессимистический вывод, к которому Платон приходит, – что мало кто из людей способен проделать этот путь.

Это был первый утопический проект Платона, оставшийся нереализованным, – проект идеального государства и общественного строя. Но у Платона есть другой проект – новой формы любви. Он описан в диалоге "Пир". Как проект он был весьма удачен. Множество людей реализовывали платоническую любовь.

Диалог "Пир" построен очень интересно. Платон мог, так же, как и в "Государстве", сказать, какой должна быть любовь с его точки зрения. Но вместо этого он описывает пирушку, где крепко выпившие накануне люди договариваются больше не пить и славить бога любви. Кстати, прославление – еще непонятно, какое занятие. Прославление не является строгим жанром, поэтому возникает ощущение некой необязательности. Некоторые персонажи перед речью говорят: "Я буду прославлять, но вы уж не смейтесь". За счет этого Платон достигает того эффекта, что читатель может естественно подключиться, ему интересна ситуация и у него не возникает внутреннего сопротивления этому диалогу. Он послушал, что сказал один, что сказал другой, и незаметно сам оказался вовлеченным в этот разговор. Интересная форма.

Что показывает реконструкция этой работы? Платон приступает к этому диалогу в определенной социокультурной ситуации. В это время существовало каноническое представление о любви, которое совершенно не устраивало Платона и, очевидно, его окружающих. С точки зрения канонического представления, которое было закреплено в мифологии, любовь рассматривалась прежде всего как страсть, которая приходила к человеку независимо от его воли. Бог любви Эрот или богиня Афродита внушали страсть, которая охватывала человека, как огонь вязанку дров, и когда "горючее" заканчивалось, то и это чувство уходило. Итак, любовь – страсть, причем внешняя, внушенная человеку богами. Человек был игрушкой в руках богов. Кстати, в античной лирике мы видим, что то, что человек – игрушка,

многих уже не устраивает. Любовь понималась как чувство временное, краткосрочное, и в основном – как любовь мужчины к женщине.

В это время развивается философия, и в рамках античности складывается эзотерическое мироощущение, направленное на проблему преодоления смерти. В классическом варианте человек после смерти лишался всего, кроме воспоминаний, бог смерти исторгал душу из тела, душа оказывалась в царстве Аида и жила одними воспоминаниями. Эта ситуация не устраивала многих мыслителей. Сначала в рамках пифагорейства, а затем и (у других????) появляется идея, что существуют три типа существ. Как говорит Пифагор, это бессмертные боги, смертные люди и существа, подобные Пифагору. Подобные Пифагору – это люди, цель которых – уподобление божеству. Считалось, что они могут преодолеть смерть. Условием уподобления божеству является особый образ жизни. В мифологии была подсказка – были боги, были люди и были герои. Герои, если они совершали подвиги, могли попасть на небо и стать бессмертными.

И вот здесь рассматривается такой вариант, что человек может стать бессмертным и, как говорит Платон, "блаженно закончить дни", если он будет, во-первых, вести особый образ жизни (мы бы сегодня сказали – духовно ориентированный), и, во-вторых, заниматься познанием природы, числами и чертежами.

Мишель Фуко утверждает, что Платону принадлежит концепция (Пемелии?????) – заботы о себе. Достижение бессмертия с точки зрения Фуко было связано с Платоном, с концепцией (Пемелии?????), которая предполагала не только *познание самого себя* (как говорил Сократ), но и особую трансформацию, *преобразование себя*, работу с собой. Во всяком случае, здесь совершенно другой образ человека: человек решает особую жизненную задачу – пытается реализовать эзотерическую идею бессмертия, познает себя и включает себя в работу, связанную с изменением.

Понятно, что людей, которые встали на этот путь, совершенно не устраивала античная любовь-страсть. Они вообще выступали против страстей, поскольку страсть была оппозицией *разуму* как таковому. Их не устраивало, что не человек является субъектом любви, а боги. У этих людей была особая жизненная цель – обретение бессмертия и особый эзотерический путь.

Еще один момент. К этому времени уже эмпирически возникла любовь мужчины к мужчине и женщины к женщине. Саффо – один круг, мужские союзы – другой круг, где возникла однополая любовь, которая сначала резко осуждалась, особенно определенными слоями. Это ситуация.

Что же делает Платон, когда пишет "Пир"? Перед написанием Платон решает ввести новое понимание любви. Мы можем сразу указать, какое представление это было:

- 1) не страсть, а разумная, сознательная деятельность человека;
- 2) не внешнее по отношению к человеку (что делают боги), а связанное с его личным участием и работой;
- 3) постоянное, а не преходящее;
- 4) включенное в достижение блаженства, обретение бессмертия (жизненную конечную задачу человека).

Понятно, что диалог "Пир" – оформление долгих разговоров Платона со слушателями. Не думайте, что он описывает реальную ситуацию. Это, конечно, произведение, в котором остались всего лишь следы интеллектуального путешествия, которое проделал Платон со своими слушателями. Почему такое путешествие стало необходимо? Когда Платон излагал свои представления о любви (мы их перечислили), его не понимали, так как любовь связывали с другим. Кроме того, его ловили на противоречиях. Когда он начинал говорить о любви, ему выставляли привычные представления, и он попадал в противоречия. И для того, чтобы ввести понимание любви, Платон постепенно нащупывает способы рассуждения и схемы(!), которые позволяют ему убеждать слушателей и передавать им свою позицию.

Что это за схемы? Приведу примеры из "Пира".

Первая схема – в литературном плане хорошо сделанная идея андрогина. Это представление, которое выставляется как бы генетически: "У андрогинов было три пола – мужской, женский и смешанный. Зевс и Аполлон рассекли андрогинов пополам на мужчин и женщин. Итак, – говорит Аристофан, один из участников диалога, – каждый из нас – это половинка человека, рассеченного на две камбалоподобные части, и поэтому каждый ищет всегда соответствующую ему половину. Мужчины, представляющие собой одну из частей того двуполого прежде существа, которое называлось андрогином, охочи до женщин, и блудодеи в большинстве своем принадлежат именно этой породе, а женщины такого происхождения падки до мужчин и распутны. Женщины же, представляющие собой половинку прежнего андрогина женского пола, к мужчинам не очень расположены, их больше привлекают женщины, и лесбиянки принадлежат именно этой породе. Зато мужчин, представляющих собой половинку прежнего мужчины, влечет ко всему мужскому. Уже в детстве, будучи дольками существа мужского пола, они любят мужчин, им нравится лежать и обниматься с мужчинами. Это самые лучшие из мальчиков и юношей, ибо они от природы самые мужественные".

Эти монстры – андрогины – соединяли в себе признаки мужского и женского пола, и они были трех полов: мужского, женского и смешанного. Эта сказочка есть схема, задающая некую реальность. Введя такую схему, Платон получает возможность утверждать, что каждый человек ищет свою половину, причем эта половина – единственная. И любовь сразу становится на другую основу: 1) любовь – это извечное антропологическое свойство, это есть внутреннее свойство человека;

2) любовь – постоянная характеристика жизни. Если кто-то нашел свою половину, то любовь должна быть на всю жизнь.

3) Любовь – стремление к соединению, к целостности, к восполнению.

Понимаете, как сильно нагружена эта схема? Она позволяет объяснить внутри себя без противоречий целый ряд свойств, которые Платон хочет приписать любви.

Елисеева. Вадим Маркович, эта схема не решает вопрос о страсти и разумной деятельности?

Розин. Нет, не решает, это решает вторая схема.

Вторая схема. Разделение бога любви на две части. Хотя Платон апеллирует к эмпирическому разделению, он говорит, что есть две Афродиты – Афродита небесная и Афродита вульгарная, или земная. Афродите небесной он приписывает все, что связано с разумным, возвышенным, а Афродите вульгарной он приписывает страсть (прежнюю характеристику) и отношение к телу, а не к душе.

(сторона Б)

"...Во-вторых, они любят своих любимых больше ради их тела, чем ради души". Видите, какая мощная оппозиция здесь выстраивается. "Вот почему они и способны на что угодно: на хорошее и дурное в одинаковой мере. Эрот же Афродиты небесной восходит к богине, которая, во-первых, причастна только к мужскому началу, но никак не к женскому, недаром это любовь к юношам, а во-вторых, старше и чужда преступной дерзости. Потому-то одержимые такой любовью обращаются к мужскому полу, отдавая предпочтение тому, что сильнее от природы и наделено большим умом".

Еще один интересный фрагмент. Аристофан говорит: "Некоторые, правда, называют их, прекрасных юношей, бесстыдными, но это заблуждение. Ведут они себя так не по своему бесстыдству, а по своей смелости, мужественности и храбрости, из пристрастия к собственному подобию". Это, очевидно, отголосок осуждения, которому подвергались такие формы любви.

Елисеева. Насколько мне известно, у древних греков было принято мужское начало связывать с богами мужского пола, а женское – с богами

женского пола. Странно, что Афродита небесная, причастная только к мужскому началу, является богиней – женщиной.

Розин. Надо помнить, что здесь немного другая ситуация. На самом деле там был тандем: Эрот и Афродита. Здесь Платон их не разделяет. Это был замечательный союз: Эрот, который владел инструментом – луком со стрелами, и богиня любви, которая инструментами не владела. Они, очевидно, выполняли две взаимодополняющие функции. Кстати, в мифологии есть очень любопытные вещи. Афродита говорит: "Ты, бесстыдник, часто раздеваешь саму меня, мать, да еще ранишь меня частенько". То есть сама Афродита не могла полюбить без того, чтобы ее бог Эрот не поразил. А когда Афродита (Венера) возревновала к Психее, слава о красоте которой шла по всей Греции, она послала Эрота, чтобы он поразил Психею стрелой, и она полюбила какого-то пастуха. А когда Эрот увидел Психею, он влюбился в нее. Но чтобы любовь возникла, он вынужден сам себя поразить стрелой. Оказывается, Эрот не в состоянии сам влюбиться. Эта конструкция очень любопытна тем, что она абсолютно внешняя по отношению к человеку.

Здесь Платон не вдается в эти тонкости, очевидно, они были очевидны и понятны каждому человеку, и разьяснять не было нужно.

Третья схема. Представление о духовно беременных людях. Обычно на нее не очень-то обращают внимание. Платону нужно было жестко противопоставиться любви как страсти, как телесному чувству. Он уже поносит телесные отношения, когда говорит о вульгарной, простонародной Афродите. Но еще больше он усиливает этот момент, когда вводит идею духовно беременных людей. За счет этого он и переводит рельсы с любви-страсти на возвышенную, духовную любовь.

В диалоге позиция Платона передана Диатимой, который говорит: "Дело в том, Сократ, что все люди беременны как телесно, так и духовно. И когда они достигают известного возраста, природа наша требует разрешения от бремени. Разрешиться же она может только в прекрасном, но не в безобразном. Соитие мужчины и женщины есть такое разрешение. И это дело божественное, ибо зачатие и рождение суть проявление бессмертного начала в существе смертном. Те, у кого разрешиться от бремени стремится тело, обращаются больше к женщинам, и служат Эроту именно так, надеясь деторождением приобрести бессмертие и счастье, и оставить о себе память на вечные времена. Беременные же духовно, ведь есть и такие, беременны тем, что как раз душе и подобает вынашивать – разум и прочие добродетели. Кто смолodu вынашивает духовные качества, храня чистоту и с наступлением возмужалости, но испытывает страстное желание родить, тот, я думаю, тоже ищет везде прекрасное, в котором он бы мог разрешиться от бремени. Для такого человека он сразу

находит слова о добродетели, о том, каким должен быть и чему должен посвятить себя достойный муж, и принимается за его воспитание. Проводя время с таким человеком, он соприкасается с прекрасным и родит на свет то, чем он давно беременен, всегда помня о своем друге, где бы тот ни был, далеко или близко, он сообща с ним растит свое детище, благодаря чему они гораздо ближе друг к другу, чем мать и отец. И дружба между ними тем прочнее, потому что связывающие их дети **(прекрасны и бессмертны????)**. Да и каждый, пожалуй, предпочтет иметь таких детей, чем обычных".

Заметьте: в любви люди занимаются воспитанием, соприкасаются с прекрасным, растят сообща свое детище, достигают бессмертия. Платон постоянно подчеркивает, что новое понимание любви нацелено не просто на совершенствование, разум, дружбу, совместное действие, но и на достижение бессмертия.

Давайте посмотрим на это с современной точки зрения. Это же чистый проект. В "Государстве" Платон говорит об идеальном государстве: "Давайте сначала выстроим мысль..." и таким образом построим проект, который будет упорядочен, совершенен, полон мысли и значения. В Пире перед нами такой же проект, но он очень удачно осуществился. Диалог "Пир" был популярен не только в античности, но и в течение средних веков и особенно в новое время. До сих пор его люди читают с большим удовольствием и интересом. В каком-то смысле эта вещь работает до сих пор. На основе этого представления во многом возникала и куртуазная любовь в средние века, и идеал романтической любви. Наше романтическое представление о любви во многом втянуло в себя платоновские представления. Другое дело, что мы уже перестали связывать этот идеал с прототипом мужской любви. А почему женская любовь не подходила? Потому, что она была слишком привязана к старому идеалу любви как страсти. Необходимо было сменить прототип.

Почему этот проект оказался удачным? Потому, что это был в каком-то смысле не проект. Это было оформление Платоном того интеллектуального движения, которое он совершил совместно со своими участниками. Когда он первый раз сформулировал идеал любви, он существенно отличался от того, что мы видим в Пире. Это было просто утверждение о том, что любовь – не страсть, а что-то разумное, что это личное, а не божественное, что это постоянное и что это включается в работу человека по достижению блаженства.

Но в конце мы видим эти представления, оформленные в связи с идеей андрогина, в связи с идеей духовно беременного человека. Схемы, о которых я говорю, нельзя рассматривать как результат исходного проекта. Это скорее то, что возникло в ходе обсуждения, непонимания, совместных изобретений

Платона и участников диалога. Не случайно он и написан в виде свободного рассуждения.

Это, конечно, моя реконструкция. Но достаточно правдоподобно, что эти идеи возникали постепенно, по ходу возражений, непониманий. Это были изобретения, которые Платон схематизировал. Как вы дальше увидите, одна из идей Сергея Валентиновича Попова состоит в том, что в социальном проектировании колоссальную роль играют схемы. Схемы, которые дают возможность осуществления совместного движения.

Приводя эти два примера, я хочу противопоставить два подхода.

1) *чисто проектный*, где проектировщик за другого определяет и формирует его жизнь. И дальше возникает проблема реализации этого проекта.

2) то, что возникает в ходе *совместного интеллектуального движения*, где изобретаются скорее какие-то схемы, средства, обеспечивающие совместное движение, и где цель, которая выставляется, и результат, к которому приходят, существенно расходятся.

Платон начинал свое интеллектуальное движение с того, что выставил четыре простые идеи о новой любви. Но когда он заканчивал это движение, идеи уже оформились в виде схем и в виде полноценных рассуждений. То есть цель одна, а результат другой. Хотя они связаны между собой.

Есть вопросы по этому кусочку?

Гиенко. У меня вопрос по этой реконструкции. В чем ее цель? У меня ощущение, что это театр из актеров. Сейчас мы их так поставим, поместим в определенные... заставим Платона выдвигать схемы...

Розин. Я и не скрываю, что это реконструкция. Цель состоит в том, чтобы показать драму идей, связанных с развитием проектирования, в частности, социального проектирования, которое во многом дало отрицательный результат. Я и Платона так представил: задумав некий проект, он вынужден был признать, что никто не хочет ему следовать.

Дальше я буду тянуть линию, где буду рассказывать о развитии проектных и социально-проектных идей. Вывод, к которому я приду, – что это направление мысли уперлось в неразрешимые проблемы, и что есть другой ход, который начал выставляться в альтернативу этому. Его я буду связывать с идеями Попова.

Моя реконструкция такова, что я показываю, что в исходном пункте обе линии у Платона были.

Качеровская. Нужно ли различение цели как реакции на социокультурный заказ и цели как отдельно сформулированной. У Платона была реакция на то, в чем он жил, и он творил в этой ситуации. А в проектном подходе цель представляется иначе.

Розин. Мы же говорим, что существует социальный заказ. Платон в каком-то смысле выполнял социальный заказ для себя и тех людей, которые были склонны к однополю любви – раз, но самое главное, – которых не устраивало традиционное античное понимание любви как любви-страсти, которые были эзотерически ориентированы, философствовали и так далее. Им нужно было другое представление о любви. В старом они уже не могли жить. Это был социальный заказ. Как Платон его конкретно сформулировал – другой вопрос. Я реконструировал, что он формулировал его сначала просто в виде четырех позиций. Заказ был, он задавался ситуацией, связанной с формированием античной культуры, философии и формированием *нового типа человека*.

Начиная с Сократа, это были люди, которые сделали очень странную вещь: с одной стороны, они находились в обществе, а с другой – шли своим путем. Очень характерна позиция Сократа на суде. С одной стороны, Сократ принимает этот суд, соглашается с его решением, принимает наказание, отказывается бежать, общается с судьями, пытается объяснить. Но с другой стороны, Сократ говорит: "вы делаете это неправильно", "лучше, чтобы вы меня оправдали", "не пройдет и поколения, как вы сами пострадаете". И дальше: "Лучше достойно умереть, чем недостойно жить, и с хорошим человеком ничего плохого не будет ни здесь, ни после смерти. И после смерти боги будут его поддерживать".

Интересная позиция – человек, не выходя из общества, имеет **самостоятельное бытие**. Причем и в этой жизни, и после смерти. Более того, он считает, что смысл состоит в том, чтобы все время тыкать носом представителей общества, что они неправильно думают. Думают, что они мудры, а они не мудры, думают, что они справедливы, а они не справедливы. То есть он не только не живет спокойно, но еще тычет в нос каждому его неадекватностью.

Без понимания этой позиции трудно что-либо понять. Такая особая ситуация, когда человек, не выходя из культуры, не выходя из общественного устройства, одновременно не согласен с ним, считает, что и человек живет неправильно, и общество неправильно действует, говорит, как надо жить на самом деле, что есть другое, более правильное, подлинное устройство жизни, и убеждает, склоняет людей следовать этому. Это совершенно особая человеческая позиция.

Когда Платон создает новый идеал любви, он реализует такую позицию. И вообще *вся идеология социального проектирования основана на такой позиции*. Человек в ней говорит: "Эта жизнь меня не устраивает, я хочу другую

жизнь, где были бы правильные отношения, где был бы смысл, порядок и прочее".

Это особые отношения человека с культурой и с обществом. Не выходя из культуры, человек говорит, что общество неправильно устроено, что оно должно быть перестроено.

Реут. Тексты Платона как проект потребуют еще и критики. У этого проекта нет механизмов, сроков реализации... до полного проекта довольно много не хватает. И еще стоит вопрос о типе проекта – о смысле того, что он заложил и как это потом развернулось. Там есть расхождения.

Розин. Два момента. 1) О "проекте" я говорю в кавычках. Осознанная рефлексия проектирования возникла значительно позднее. Есть такие места, где мы говорим "проектирование до проектирования". Или в своих книжках я пишу: "технические науки до технических наук". В принципе мы должны были говорить, что это не проект, так как не было соответствующих форм осознания проекта, не было проектной деятельности.

Это особая процедура, когда мы ретроспективно из современности, где у нас есть представление о проектировании, проецируем его в античную культуру...

Елисеева. Для этого применяют термин "модернизация".

Розин. ...то здесь мы находим элементы, которые мы можем поставить в соответствие нашим более развитым представлениям.

(рисует схему)

Я имею в виду это соответствие, когда говорю о проекте. Не более того.

2) Мы должны по-разному говорить о "Государстве" и о диалоге "Пир". В "Государстве" мы имеем большее приближение к тому, что мы понимаем под проектом. Тем более, Платон сам говорит: "построим в мысли", "совершенное" и так далее. И обсуждает вопрос о том, как это можно реализовать. В "Пире" этого вообще нет. Это моя реконструкция. Я специально намекаю, что это и не проект, поскольку это результат того, что я называю интеллектуальным движением. Это потом оформлено и так выглядит. Реализовано это было уже в античности. То есть это совершенно другая вещь, и только по внешнему виду мы называем это проектом.

3) Если Вы думаете, что современные проекты, особенно социальные, более обоснованны, Вы глубоко заблуждаетесь. Ситуация прямо противоположная. Огромная часть проектов, особенно социальных, не имеет никаких механизмов, неизвестно, как их реализовать и так далее.

Утопии.

Эта точка не слишком нас интересует, я ее только обозначу. Первые утопии появились также в античности, и не только у Платона. Наверное, вам известны утопии Томаса Мора и другие. Это философские утопии, литературные утопии и позже те утопии, которые создавались в рамках идеологических движений – коммунистические и прочие. Для утопий характерно:

- 1) замышление;
- 2) своеобразная конструктивизация – утопические тексты часто детально описывали устройство, которое должно быть реализовано или которое предсказано.

Но обычно разработка и реализация проекта предполагает создание искусственных образований, различных артефактов, а утопия больше принадлежит сфере размышления, фантазии. Барбара Гудвин писала следующее: "Многие утописты прошлого не обладали ни серьезными знаниями, ни высокой культурой. Их видение хорошего общества выражало просто их жажду свободы, справедливости, демократии, и притом в символической форме. Другие люди превращали их видение в теории и политические манифесты. Утопия – явление в принципе двухфазовое. Но сегодня, в век академизма и экспертов, мы забыли о первой фазе утопической идеи и сосредоточились на второй – теоретизировании и политике".

Александр (ударение на последнем слоге), когда говорит о мотивах утопического творчества, обращает внимание на склонность к интеллектуальной игре, стремление мысленно рационализировать и эстетизировать действительность, желание нравственной ясности, склонность к критическому анализу существующего и противопоставлению ему радикальной альтернативы, веру в реформы и стремление активно участвовать в движениях социальной гармонии, возможность и необходимость которой представляется бесспорной.

Эти характеристики мы видели уже у Платона, когда он говорил, что государство, которое на небе, полно смысла, порядка, совершенно, само себе тождественно и так далее. У Платона также есть критика существующих форм жизни.

Вы знаете, что утопии могли быть реализованы лишь в некоторых специальных условиях. Это или тотальная диктатура, как это было в России, когда несогласных можно было расстреливать или ссылать в лагеря, когда можно было обрезать все культурные альтернативы, когда можно было организовать образование и идеологию и так далее. В такой ситуации утопии могут быть реализованы за счет существенного ограничения и искажения естественных форм социальной жизни.

Иногда утопии могли быть реализованы в локальных коллективах, но в более короткой траектории. Например, некоторые утопии были реализованы в коммунах. Мой отец приехал в 17 лет из еврейского городка (Рудни????) в Белоруссии, он даже по-русски сначала плохо говорил. Он был комсомольцем, строил Мосфильм и жил в одной из первых комсомольских коммун в Москве. Эта комсомольская коммуна реализовывала многие утопические идеи. Они собирали деньги в общак, на эти деньги посылали коммунаров учиться. Они стремились реализовать коммунистические идеалы в быту, в любви... Я уже теперь жалею, что отдал в архив ЦК ВЛКСМ две толстые тетради, где описана эта жизнь. Пока отец был председателем коммуны, она существовала. Когда он ушел в армию, она прекратилась. Это типичный вариант. Коммуна просуществовала четыре года, это были молодые люди. В таких локальных формах утопии могут осуществляться.

Интересен также опыт Вальдорфской общины, который интересно было бы посмотреть. Эта тема открыта.

Но я хочу обратить внимание, что утопии не имели под собой никаких специальных технологий и не имели столь глубокого философского основания, как это было, например, у Платона.

Качеровская. Это имеет отношение к тезису Петра, что мышление глобально по своим претензиям, а локально по реализации.

Розин. Какое мышление? Вообще?

Качеровская. Вообще.

Розин. Я не люблю афоризмов, так как непонятно, куда их приложить. Я сторонник культурно-гуманитарного подхода. Для меня почти каждое явление уникально. Хотя мы можем искать общие законы и универсалии. Но когда мы имеем дело с такими вещами, как мышление, культура, человек, как правило, мы имеем дело с уникальными ситуациями, и чтобы правильно подойти к каждой ситуации, требуется каждый раз выстраивать самостоятельную стратегию. А когда мы создаем такие афоризмы, то возникает иллюзия, что существует некая единая социальная природа, познав законы которой, мы сможем действовать как инженеры. Я думаю, что здесь все сложнее.

Для своих студентов я всегда рисую свое представление действительности в виде такой схемы (рисует схему).

(схема)

Надо различать по крайней мере два уровня – **социетальный** уровень и **витальный**. На социетальном уровне мы имеем систему взаимодействий. Это не только физические взаимодействия, но и социальные. Например, я должен говорить с вами так, чтобы вы меня понимали. Мы с вами взаимодействуем. Я слежу за тем, понимают меня или нет и так далее. Или когда вы идете на

фабрику, вы трудитесь, вам платят и т.п. Здесь разные типы взаимодействий. И на социетальном плане вы имеете согласованную реальность и можете говорить о единой истине. Может быть, здесь какой-то афоризм проходит.

Но есть витальный уровень. Вы меня послушали, а потом один пошел в церковь, другой сел в позу лотоса, а третий вообще ни во что не верит. То есть на витальном уровне мы имеем разные формы жизни. Причем это не только какие-то идеи, представления, но это реальная организация жизни. Буддист живет одним образом, христианин – другим. Это замкнутые формы жизни. И здесь будут свои истины – истина-1, истина-2, истина-3. Они могут быть совершенно не связаны друг с другом. Но реально мы гуляем между двумя уровнями. Мы перемещаемся из одного в другой. Кроме того, организмы витального уровня, если спроецировать их на социетальный, они тоже как бы принадлежат ему.

Современная культура устроена так, что она допускает возможность такой самоорганизации жизни и как бы непроницаемости. Но разве эти формы жизни не имеют ничего общего на социетальном уровне? Имеют. Таким образом, ситуация сложна. Если вы познаете, то вы обнаружите, что на социетальном уровне вы даже можете выйти на естественнонаучную точку зрения, то есть рассмотреть общество и человека как некую природу, обладающую какими-то законами. На витальном уровне вы этого сделать не можете. Вы попадаете в ситуацию, о которой Дильтей говорил, что, познавая нечто, вы каждый раз обнаруживаете, что ваш объект имеет нечто, что есть в самом исследователе.

Вы обнаруживаете разные реальности, разные миры. Но когда вы гуляете, вы должны осуществлять более сложную стратегию. Потому что, конечно, есть нечто общее между вами и мной. Но может оказаться, что мы с вами на витальном уровне имеем совершенно разные миры.

Тут нельзя рассуждать просто. Поэтому я спросил, откуда вы взяли этот афоризм. Если вы взяли его из социетального уровня, – может быть. Но есть же другой уровень, и есть переходы между ними. Поэтому вообще это не так, если вы не указываете того контекста, откуда высказывание.

Сегодня ведутся споры типа: есть НЛО или нет, существует Будда или нет... На витальном уровне это бессмысленное занятие, каждый выставляет свою реальность. Верующие – свою, уфологи – свою. Они реально живут этим, работают на установление контакта, и их реальность в психологическом и культурном смысле не менее реальна, чем остальные реальности. Люди, верящие в летающие тарелки, имеют реальность не хуже нашей с вами, потому что у них соответствующий образ жизни. Это не просто голая идея.

На социетальном уровне вы можете обсуждать вопрос, существует ли разум во Вселенной на самом деле, можно ли объективными методами установить его существование, можно ли войти в контакт... Но для витального уровня, для сообщества уфологов это никакого значения не имеет, поскольку они знают, что это есть и строят свою жизнь соответственно.

Реут. По поводу социетального. Вопрос – есть шахтеры на рельсах или нет, хотя вроде бы относится к согласованной области...

Розин. Должен был бы относиться, но действительно не относится, особенно сегодня.

(смех)

Розин. Но я же сказал, что люди ходят между этими уровнями. Проблема в том, что вы никогда не можете существовать только на одном уровне. Вы вынуждены существовать и там, и там. Поэтому Вы совершенно правы, они никогда не лягут на рельсы, если у них не будет витального уровня.

Но это было замечание в сторону.

20-е –30-е годы.

Очень важная точка, здесь впервые появляются специальные технологии. Здесь есть две линии.

1) линия, связанная с развитием технологии и идеологии проектирования,

2) линия, связанная с развитием методологических идей.

Первая линия формируется, начиная с 20-х годов. К этому времени складывается специфическая рефлексия и деятельность проектирования. Терминология, понятие, специфическая рефлексия появляется в работах Ридлера, Розенберга и других представителей, которые вводят развернутую проектную терминологию. У Ридлера терминология еще смешанная – то он говорит о проектах, то об инженерных знаниях, то есть у него смешанное мировоззрение. А Розенберг применяет вполне четкое представление, и мы можем говорить о том, что, начиная с двадцатых годов нашего столетия, складывается проектирование как вид деятельности, специфическая терминология и понятия, которые его обслуживают.

Надо иметь в виду, что здесь есть споры. Есть точка зрения, что проектирование возникает в лоне архитектурной деятельности. Сразу говорят о том, что проекты существовали чуть ли не начиная с Возрождения. Я утверждаю, что проектирование возникло только в конце XIX века на основе инженерной деятельности. В следующий раз я поясню, почему.

Эти споры важны потому, что они отражают вопрос о природе традиционного проектирования. Одна точка зрения связывает проектирование с ситуацией замышления и затем реализацией замышленных идей, а вторая

связывает проектирование с теми достижениями, которые сначала были реализованы в инженерной деятельности, где впервые удалось соединить разработку семиотических моделей, описывающих естественные процессы, и разработку конструктивных элементов, которые их обеспечивают. На мой взгляд, только пройдя горнило инженерной деятельности, где удалось соединить разработку знаний, описывающих естественные процессы, и разработку конструкции, которая обеспечивает эти процессы, эта идея была обобщена и переведена в разряд проектирования.

С моей точки зрения, хотя архитектурная деятельность была очень важной, но окончательно формированию проектирования способствовала именно инженерная деятельность. Я буду это обсуждать в следующий раз. Проектирование как бы венчает собой длительную линию развития инженерной деятельности. Оно во многом отслаивается от инженерной деятельности.

Когда складывается специфическая рефлексия проектирования, то есть когда проектирование обсуждается как самостоятельный вид деятельности в отличие от инженерной, то это связывалось с **организационными идеями**. Здесь большую роль сыграла *организационная теория Богданова*. Розенберг широко использует представления Богданова. Он определяет проектирование так: "Теория проектирования архитектурных сооружений является средством к изучению искусства проектирования". То есть определяет его как искусство. "Основной ее темой является архитектурное сооружение как предмет, долженствующий удовлетворить тому назначению, ради которого он сооружен. И в этом смысле теория проектирования имеет целью научить обучающегося искусству проектировать архитектурное сооружение с тем, чтобы оно отвечало своему назначению".

Далее он вводит две фигуры. Помимо архитектора, отвечающего за морфологию и за целостность, он вводит фигуру организатора (специалиста) процесса. Мы бы сегодня сказали, что это технолог. Розенберг ставит две фигуры в связь друг с другом и вводит *принцип соответствия*, который есть основное условие кооперации организатора процесса и архитектора. "Принцип соответствия, как основной принцип проектирования архитектурных сооружений, звучит следующим образом: следовательно, архитектурное сооружение, которое... [должно соответствовать текущим в нем процессам].

(кассета 2)

Розин. ...процесса, которое является замыкающим звеном в деле организации процесса. Далее он вводит такое понятие, как масса и ход процесса. "Массой процесса, – пишет Розенберг, – является совокупность предметов и людей, проходящих через данный процесс, ходом процесса –

определенный порядок прохождения процесса". Соответственно, архитектурное сооружение тогда определяется так: "архитектурным сооружением называется искусственно созданная обстановка всякого процесса, в состав массы которого входят живые люди". Если люди не входят, это сооружение называется инженерным.

Далее задача проектирования сводится Розенбергом к следующим моментам: к расчленению, анализу сложного процесса, то есть к определению состава процесса, к установлению состава и массы процесса и определению хода процесса, иначе говоря, установлению строения процесса в целом и свойств отдельных его частей и определению обстановки, при котором процесс может происходить.

Я прокомментирую некоторые моменты. Обратите внимание, Розенберг здесь обсуждает вроде бы конкретный вид проектирования – архитектурное проектирование. Но обсуждает он его уже методологически. В каком-то смысле это был первый методолог проектирования. Он описывает архитектурное проектирование не только предметно, но и методологически.

Он вводит понятие процесса, организации процесса, он разделяет позиции внутри процесса – организатора процесса и собственно архитектора. Один должен отвечать за описание самого процесса, другой – за обстановку процесса. С точки зрения сегодняшнего традиционного проектирования это понятно. Как проектируют современный металлургический завод? Сначала должен прийти технолог, который даст технологию производства металла. Дальше сам технолог может расщепиться на несколько позиций. Один технолог определяет технологию производства металла, другой может рассказать, какое оборудование его обеспечивает, третий... и так далее. Но сначала определяется тот технологический процесс, который должен быть спроектирован. Потом подключается архитектор, вместе с которым они определяют те параметры, которые архитектор должен проработать. Если это прокатный стан, он должен стоять на фундаменте, если металл должен переходить на другие уровни, то должны быть переходы, если люди должны двигаться вертикально, нужны лифты и так далее. Технолог вместе с архитектором определяют морфологические характеристики. Потом архитектор создает свой собственно архитектурный проект, который создаст условия для технологического процесса. Он как бы создаст соответствующие описание конструкций, коробок и прочих условий, внутри которых этот процесс будет протекать.

Елисеева. Можно вопрос?

Розин. Сейчас.

С одной стороны, Розенберг здесь рефлексировал то традиционное проектирование, которое складывалось, где происходило разделение

специалистов, один из которых определял характер процессов, а другой отвечал за морфологию и целое.

С другой стороны, одновременно Розенберг создавал первое методологическое представление проектирования как такового. Он вводил общие представления: процесс, масса процесса, организация процесса, организация морфологии, необходимость анализа процесса и прочее. Это был первый методологический подход в области проектирования. На основе такой терминологии впервые появляется идея социального проектирования. Социальное проектирование рассматривалось как работающее с социальными процессами, которые будут определять новые формы жизни. В это же время в литературе появляется требование проектировать не только заводы, здания и тому подобное, но и социальные процессы. Например, Верещагин писал: "Мы прекрасно чувствуем, что архитектурные требования можно и нужно предъявлять не только к зданиям, но и к любой вещи, к любому человеку и его лицу. В настоящее время строятся не только новые заводы, но и новая культура, и новый человек". В это же время Выготский (создатель советской психологии) писал: "В плане будущего несомненно лежит не только переустройство всего человечества на новых началах, не только овладение социальными и хозяйственными процессами, но и переплавка человека.... Без этого торжество марксизма не будет полным".

Развитие такого языка позволило начать обсуждать не только предметные процессы (архитектурные, машиностроительные), но и процессы вообще, проект как таковой. Были классификации процессов: такие, такие и в том числе социальные.

Через такую методологическую оснащенность проектирования можно было затянуть сюда идеи необходимости проектирования не только зданий, но и культуры, человека, нового общества. В то время большой разницы между ними не видели. Казалось, что это одно и то же. Казалось, что именно через проектирование можно все эти вещи задать. Все с энтузиазмом сообща расписывали эти процессы. Причем это соединялось с очень хорошей идеей жизнестроительства и с идеей обобществления форм личной жизни. Считалось, что нужно обобществлять эти формы, что обобществлению подлежат не только трудовые процессы, но и личные вещи. Например, можно обобществить труд, быт, отдых.

Знаете дом Мельникова на Арбате? У него был известный проект Зеленого города под Москвой. Там должны были подлежать обобществлению процессы сна. Люди должны были совместно спать в больших залах под звуки музыки, которые направляются на спящих большими отражателями.

Итак, в двадцатых годах, в частности, в работах Розенберга, появляется специфическая методологическая рефлексия проектирования. Это раз. Во-вторых, появляется особый язык методологического описания проектирования – два. Представление, которое, судя по всему, было заимствовано у Богданова. Богданов также говорит и об организациях и системах.

И третье – во что это выливается? Когда такие проекты реализуются, они воплощаются лишь в новые морфологические формы (а не в преобразование социальной жизни). Например, идеи обобществления вылились в новый архитектурный прототип – здание как зал. Метро – это зал, театр – это зал, клуб – это зал. Это видна идея обобществления жизнестроительства. Новые формы социальной жизни, связанные с тем, что люди должны видеть друг друга, большой коллектив под контролем и совместное действие. Это выливается в архитектурный прототип – зал, и он воплощается во всех общественных сооружениях, начиная с клуба и кончая метро. Метро – это вовсе не транспортное средство. Замышлялось оно как система подземных дворцов, где люди должны были гулять, общаться, коллективно отдыхать. Кстати, именно поэтому как транспортное средство метро оказалось ограниченным. Оно не рассчитывалось на большие потоки людей. Хотя архитектурно делалось очень хорошо – ведь дворцы должны быть прекрасными.

Итак, возник архитектурный прототип – здание как зал с минимальным набором помещений. Когда в шестидесятых годах эта концепция сменилась другой – концепцией потребления и общественного обслуживания – оказалось, что это совершенно не работает и пришлось создать новый прототип. У меня есть работа на эту тему.

А общественные изменения реализовать не удавалось. Главная идея состояла в том, чтобы создать новые формы социальной (индивидуальной) жизни. Морфологические новые образования получались, а новые формы социальной жизни не получались. И здесь стали расходиться реализация проекта как морфологического устройства, артефакта и того, что в проекте закладывается как характеристика социальной жизни. Начиная с этого периода и дальше все больше и больше оказывалось, что эти проекты являются непроектносообразными. Те социальные параметры, которые закладывались, терялись по ходу реализации проекта. Начали расходиться социальный объект, который должен реализоваться в проекте, и морфологические средовые условия, которые его обеспечивают. Новые средовые прототипы, исходящие из идей социального проектирования, реализовать удалось. А то, что закладывалось как социальная характеристика, не получалось.

Елисеева. У меня был вопрос.

Розин. Сейчас, доведу мысль.

Более поздний пример – ступенчатая система обслуживания. В социалистическое время система обслуживания строилась исходя из идеи того, что есть коллективы людей по месту жительства – микрорайон. Это была социальная идея. Предполагалось, что в микрорайоне люди будут прежде всего общаться. Считалось, что человек обслуживается главным образом по месту жительства (каждый день), затем эпизодическое обслуживание – в районе, поэтому следующие учреждения располагались в районе. И редкое обслуживание – в городе. Получалась трехступенчатая система обслуживания: каждодневное в микрорайоне, эпизодическое в районе (туда выносились дополнительные более крупные объекты) и городское обслуживание. Так весь город и строился – с точки зрения трех ступеней системы обслуживания.

Когда Борис Васильевич Сазонов вместе с Вадимом Марковичем Розиным пришли в СНИП торгово-бытовых зданий и создали первый сектор социально-экономических обоснований, то мы прежде всего начали борьбу против этой идеи. Самые простые эмпирические наблюдения показывали, что никакого общения людей по месту жительства не происходит. Люди живут на одной лестничной клетке и даже друг друга не знают. А вся идея исходила из того, что люди будут жить коллективно, совместно. Та же самая идея жизнестроительства. То, что закладывалось в проект, а именно установка на коллективные, совместные формы жизни и обслуживания, не получалось, а новый морфологический шаг получился: трехступенчатая организация обслуживания и микрорайонное расположение зданий.

Таким образом, начиная с двадцатых годов обнаруживается постоянное несоответствие между замыслом и реализацией проектов: закладываем социальные параметры, но в ходе реализации получается совсем не то, что замышлялось, хотя новая морфологическая форма получается. Проект как бы и не реализуется – морфологическая новая форма получается, в морфологии есть продвижение, а социальные характеристики или искажаются, или исчезают. Или наоборот: получалось не то, что хотелось. Создавали для коллективного, а получилось индивидуальное – все наоборот. Люди замкнулись в своих квартирах и ни в какую не хотели общаться, никакими силами нельзя было заставить их выйти из своих квартир.

Елисеева. Вадим Маркович, это очень интересно. Но я боюсь, что времени нам не хватит. Дело в том, что то, что Вы рассказываете – не социокультурное проектирование, а история социокультурного проектирования.

Розин. Да, я сказал, что сначала нарисую общую картину.

Елисеева. А может быть, нам принять другую модель? Расскажите о социокультурном проектировании как оно есть (или должно быть) сейчас, в двадцать первом веке, а по ходу можно проводить экскурсии в историю. Тогда если мы не успеем какие-нибудь экскурсии, это будет не так обидно, как если мы будем знать все про античность, а в современности будем не компетентны.

Розин. Во-первых, заметьте, мы с вами уже не в античности, а в двадцатом веке. Во-вторых, мой опыт лектора показывает, что если задаешь что-то сразу без контекста, все воспринимается чисто формально.

Если не успеем, есть работы, прочтете дальше, что вы волнуетесь?

Елисеева. Да я не то чтобы волнуюсь, но предмет называется "социокультурное проектирование и программирование".

Розин. Я не хочу так двигаться. Я не знаю, как должно быть устроено социокультурное проектирование и программирование. Я рассказываю вам о том опыте, который есть, с его неудачами и проблемами. А как оно должно быть устроено, никто не знает. Попов говорит одно, Бестужев-Лада - второе, Глазычев - третье... Все эти контексты мы и должны рассмотреть. Мне кажется, более важно понять все эти линии. А дальше, заинтересовавшись, вы можете брать эти работы и смотреть. Но если вы не знаете контекста, это мало осмысленно. Берут формальную схему технологии и начинают применять не к месту. Потом удивляются: почему так все странно получилось? Поэтому мне не хочется двигаться тем путем, которым ты предлагаешь.

(перерыв)

Елисеева (задает вопрос) ...Платона рассматривают как одного из "социокультурных проектировщиков", поскольку он сделал *нечто*, что способствовало возникновению новых форм социокультурной организации – возникло несколько школ кружкового типа. И неизвестно, что именно он сделал, в результате чего возникли новые организационные формы.

Розин. Я не знаю.

Елисеева. Или как можно это вычленить.

Розин. Не могу на это ответить.

Гиенко. Ну, давайте продолжим.

Розин. Итак, в двадцатые-тридцатые годы возникла специфическая рефлексия проектирования и то, что можно назвать первыми идеями социального проектирования, когда требовали проектировать людей, культуру. Причем здесь понимания всех этих проблем еще как такового не было.

60-е – 70-е годы.

Следующая точка относится к шестидесятым-семидесятым годам. Здесь появляются две линии: 1) возникает движение методологии проектирования;

2) возникают идеи социального конструирования и социального проектирования, которые разворачиваются в рамках парадигмы управления и социально-инженерного действия.

Первая линия была связана с методологическим (нашим) движением. Георгий Петрович Щедровицкий, Олег Игоревич Генисаретский, Дубровский пришли во ВНИИТЭ (институт технической эстетики) и стали работать вместе с Карлом Моисеевичем Кантором в отделе, которым руководил Карл Моисеевич, а потом Федоров. В рамках этого института возникло направление, которое можно назвать методологией проектирования в СССР. Параллельно на Западе существовала близкая линия, но не в рамках методологии, а в рамках системного подхода, организационного подхода и так далее. Идеи были сходные. Возникновение методологии проектирования было связано с двумя вещами.

1) Оно было связано с необходимостью отразить те виды проектирования, которые к тому времени были достаточно развиты (архитектурное проектирование, градостроительное проектирование), а также с тем, что начали формироваться новые виды проектирования, которые требовали интеллектуального обеспечения. Это проектирование в социальной сфере, дизайн, системное проектирование, организационное проектирование и так далее. Новые виды проектирования получили в это время название нетрадиционного проектирования, здесь произошло различие традиционного и нового проектирования. Эти новые виды проектирования требовали особой методологической работы для обсуждения вопросов: что проектируется, как можно реализовать это, чем один вид проектирования отличается от другого, какие средства проектирования и т.п. Оказалось, что новые виды проектирования требовали методологического обеспечения.

2) В этот же период осуществлялась интенсивная *экспансия проектирования в другие виды деятельности*. Проектирование все больше становилось ведущим видом деятельности. Если в XIX веке и в первой половине XX века в качестве ведущего вида деятельности выступала инженерия, то начиная с середины XX столетия именно проектирование очень интенсивно распространяется и выдвигается в ведущий вид деятельности. Проектируют все, что мыслится. Даже начинают говорить о тотальном проектировании, о проектировании всего вещного мира, о дизайне говорят как о проектной гармонизации всей среды. Проектирование выходит на уровень тотального.

Все остальные виды деятельности *оформляются через проектный*. Если до этого, например, инженеры имели самостоятельное оформление, то теперь говорят об инженерных проектах, о социальных проектах. Продукт самых

разных видов деятельности начинает мыслиться проектносообразно, как проект.

Итак, первый момент – экспансия сферы проектирования в другие области, второй момент – результаты их деятельности оформляются проектносообразно, третий момент – *возникает идеология обособления проектирования*. Проектирование все больше осознается как сфера, которая становится рядом с наукой, инженерией и т.п. Если до этого проектирование развивалось в лоне инженерной деятельности, организационной деятельности, деятельности изготовления и по социальному значению и масштабу не воспринималось как самостоятельная большая сфера, то, начиная с шестидесятых годов, проектирование мыслится как сфера не менее значимая, чем инженерия и наука. В связи с этим идут попытки истолковать проектирование как научную деятельность, инженерную деятельность и так далее.

Это приводит к возникновению специфической методологической рефлексии по поводу проектирования, которая разворачивается у нас в рамках методологического движения, на Западе в рамках системного подхода, организационного подхода.

Какие достижения были в рамках методологического движения, которые позволили говорить о **методологии проектирования** как о самостоятельной методологической дисциплине?

1 достижение. Обсуждается идея обособления проектирования. Она трактуется по-разному. Например, Сазонов пишет: "Проблема обособления заключается в том, чтобы построить это новое проектирование, четко определив его функции в отношении других деятельностей, таких как управление, планирование, прогнозирование, наука, организационная деятельность, производство, культура с ее нормами и так далее". Это попытка отделить проектирование от других видов деятельности как специфическую область деятельности.

Второй смысл обособления проектирования. Проектирование истолковывается как выполняющее в цикле общественного воспроизводства важную роль: управляет развитием вещного мира за счет процедур исследования, конструирования и собственно проектирования (так истолковывал Генисаретский). Здесь обособление проектирования рассматривается как важный механизм в цикле общественного воспроизводства, который связывает вещный мир с исследованием, прогнозированием и т.п.

2 достижение. Различение нового проектирования и противопоставление его традиционному проектированию. Например, Розин пытался различить

традиционное и нетрадиционное проектирование, противопоставляя архитектурное и машиностроительное проектирование дизайну, градостроению, социальному. С другой стороны, обсуждая принципы проектирования. Для традиционного проектирования характерны принципы:

а) Реализуемость проекта – что в проекте заложили, то и получили. В нетрадиционном это не срабатывает – закладываем одни характеристики, а получаем другие.

б) Для традиционного проектирования действует принцип соответствия процессов и морфологических условий, или функции и конструкции. Если мы проектируем здание, мы можем описать рабочие процессы, которые проектировщику нужно обеспечить – движение грузов, людей, воздуха. Каждому рабочему процессу мы находим соответствующие морфологические условия. Например, движение людей: люди движутся горизонтально – пол, вертикально – лестничные пролеты и лифты. При этом проектировщик может любой процесс разбить на подпроцессы, а из элементов составить более сложный процесс, и так же – морфология: он может морфологические образования разбивать на элементы (можно разбить здание на этажи).

В традиционном проектировании всегда можно установить соответствие процессов и морфологии.

А в нетрадиционном проектировании вы не можете установить соответствие процессов и морфологических условий, так как часто не знаете, как обеспечивается тот или иной процесс. Вы вообще часто не можете описать процессы, поскольку неизвестна их природа. Например, в социальном проектировании вы хотите, чтобы люди общались или действовали коллективно. Какова природа коллективного общения? Из каких элементов состоит процесс общения? Дефицит знаний.

в) Принцип конструктивной целостности – ясны границы проектируемого объекта.

То есть я пытался различить виды проектирования через принципы, сформулировать для традиционного проектирования те принципы, которые не выполняются в нетрадиционном проектировании.

Александр Гербертович Раппопорт, который уехал в Англию и работает на Би-Би-Си журналистом, различал традиционное и новое проектирование через идею прототипа. *Прототип* – тот образец, на который ориентируется проектировщик. Традиционное проектирование идет по прототипам, по образцам, а в нетрадиционном проектировании прототипов нет. Предположим, вы хотите спроектировать новые формы социальной жизни. У вас нет образцов. Если вы будете проектировать по старым прототипам, вы получите не новые формы, а оптимизированный или ухудшенный вариант старых.

Сазонов пытался различить иначе – через идею развертывания традиционного проектирования как принимающего на себя новые функции: нормирование, конструирование, а также реализацию концепций других видов деятельности, прежде всего управления и связанных с ним планирования и руководства. То есть он пытался их различить, утверждая, что для традиционного проектирования характерны одни функции, прежде всего связанные с прототипическими вещами, а нетрадиционное принимает на себя новые функции – управление и прочие.

Все разводили по-разному, но само различие было общим. Было разведено традиционное проектирование и нетрадиционное – дизайн, градостроение, социальное, системное.

3 достижение. Он был четко сформулирован в статье Александра Гербертовича Раппопорта. Были намечены несколько схем и концепций проектирования. Например, схема проектирования структуры производства и потребления. Глазычев и Генисаретский настаивали на этом – проектирование рассматривалось как звено, как механизм, связывающий производство и потребление. Сидоренко рассматривал проектирование как культурный механизм развития социальных систем.

Генисаретский рассматривал проектирование также как элемент в системе управления.

Кроме того, были проанализированы кибернетическая концепция проектирования, системотехническая концепция, теоретико-деятельностная концепция и другие. (Это есть в известной работе по проектированию, которая была во ВНИИТЭ.)

Что важно? В рамках методологии проектирования не было понятия социального проектирования. Методология проектирования сама претендовала на такое обеспечение проектирования, которое позволяло решать любые задачи.

Эти нахалы, в число которых входил и я, были уверены, что если правильно построить методологию проектирования, то любые проектные задачи могут быть решены. Специального направления, связанного с обсуждением социального проектирования, не было. Для методолога никакой разницы не было – проектирование социальное или другое, это просто разные виды. Дизайн или системное проектирование – это были просто виды проектирования, которые требовали своего методологического обеспечения.

Именно методология проектирования сыграла важную роль в становлении нетрадиционных видов проектирования. Сами по себе они не могли становиться, они могли становиться только с методологическим обеспечением. Если вы возьмете работы, которые выходили в то время во

ВНИИТЭ, вы можете это четко увидеть. Нельзя было создать новые концепции дизайнерского проектирования, не обсуждая вопрос, что такое дизайн сам по себе, что значит проектирование вещей, которые одновременно были бы прекрасны и полезны, как учесть здесь запросы потребителя (создавались антропологические портреты потребителей), как провести в дизайне эстетические представления и что они здесь значат? Оказалось, что без методологической проработки этих вопросов дизайн не мог встать на ноги как современный нетрадиционный вид проектирования. Это было характерно и для нас, и для Запада. Оказалось, что методологическая линия – момент становления новых практик, без нее они не могли бы сформироваться.

Роль методологии проектирования здесь двоякая. Методологи с одной стороны описывали эти виды деятельности, а с другой – их конституировали, формировали. А когда они были сформированы, то могли существовать и без методологии. Но на стадии кристаллизации этих видов деятельности методологическая работа являлась моментом становления и разворачивания этих видов, так как оказалось, что они сложные по структуре и требуют использования социальных знаний, методологических представлений и т.п.

Но одновременно через обсуждение проектирования проектные идеи входили в саму методологию. В пятидесятые годы методология опиралась на *исследовательскую* идеологию, а в конце шестидесятых и в середине семидесятых очень мощно вошли *проектные* идеи. То есть методология обогащалась за счет ассимиляции проектного подхода. С какого-то момента методологи стали говорить, что они свои схемы, знания создают как проектные конструкции.

Вторая линия разворачивается, начиная с семидесятых годов. Она связана с именем Ляхова (методологизирующий философ). Он первый вводит идею социального конструирования. На какой основе это возникало? В это время сложился ряд странных видов деятельности, по большей части семиотического типа: социальное планирование, социальное управление, социальное прогнозирование и др. Для них было характерно бумажное проектирование – они создавались как бумажные проекты, и вопрос о реализации или вообще не ставился, или отодвигался на более отдаленный план.

Эти виды деятельности выступали как элементы своеобразной полуидеологической работы. Например, что такое социальное планирование? Каждый коллектив создавал планы (программы) социальной работы. Они могли начинаться с требований формировать целостную гармоничную личность и

заканчиваться бытовыми вопросами. Эти планы в основном оставались на бумаге, но были моментом жизни коллектива.

Очень интенсивно развивалась прогнозная деятельность. Она тоже была на 90% бумажная. Создавались прогнозы развития страны, отрасли, коллектива, которые оставались на бумаге. Но это был момент социальной жизни.

(кассета 2 сторона Б)

...Это был не случайный разговор. К этому времени интенсивно развивалась идеология прогнозирования и работала социально-инженерная парадигма. Идея социальной инженерии являлась рамкой, которая тянулась еще с двадцатых-тридцатых годов. Там это была идея немного наивная и лобовая – якобы можно создавать новые формы жизни – человека, культуры. Здесь она стала пониматься не так тупо, но по сути с сильным инженерным креном. Социальная инженерия – это как бы представление о том, что есть социальные процессы, социальные объекты, социальная природа (по аналогии с объектами из естественных наук). В естественных науках есть первая природа, а здесь стали говорить о второй природе, третьей... В то время это было в ходу. Идея инженерии переносилась из первой природы и технического действия в эту область. Поэтому **первой рамкой** была социально-инженерная идея. А дальше это переформулировалось относительно общественного: социальный объект, не просто прогнозирование естественных процессов, а социальное прогнозирование, и вместо инженерного конструирования – социальное конструирование. На первый взгляд, ко всему добавлялось определение "социальное", но за счет этого создавалось новое образование.

Здесь была установлена важная связка: чтобы создать социальный объект, нужно, во-первых, исследовать его. Здесь сыграла свою роль *социология*. В этот период (шестидесятые-семидесятые годы) интенсивно развиваются прикладные социологические исследования. Таким образом, **вторая рамка** – социологические исследования. Социология в этот период соединяется с проектной идеологией и с инженерным подходом (**третья рамка** – проектный подход). Возникает синтез: инженерный подход, социологический подход и проектный подход. Они соединяются, и идет новое переосмысление и новый замысел. Он состоит в том, что можно реализовать идеи жизнестроительства (та же платоновская идея создать общественные организмы), но это можно сделать тогда, когда мы:

- объект рассматриваем как особую социальную природу,
- исследуем эту природу (а для этого есть социология),
- рассматриваем тенденции движения процессов в природе (прогнозирование),

- на основе знаний законов природы и тенденций инженерно конструируем.

Это и было названо социальным конструированием.

Что еще важно? Так как языки были разные, их надо было соединить. Отсюда возникла идея применения системного подхода (**четвертая рамка**).

У Ляхова был сформулирован ряд принципов социального конструирования: анализ исходных задач, требование *системного представления* объекта, выделение оснований и связей центральной идеи, требование типизации и т.д. Ляхов задал новый ход, во-первых, переформулировав идеи инженерии в социальную инженерию, установив связку *исследование – прогнозирование – конструирование* и предложив системный подход как подход синтезирующий. Одновременно – соединяя системный подход, социологический подход и проектный подход.

Почему же не закрепляется термин "социальное конструирование", а появляется термин "социальное проектирование"? Дело в том, что общая тенденция была связана с сильным развитием института проектирования и в том, что в этот период ведущим видом деятельности становится не инженерия (откуда взято конструирование), а проектирование. Сама инженерия истолковывает себя как частный вид проектирования – инженерное проектирование.

В работах Пановой, Когана и Генисаретского появляется термин "социальное проектирование", который и закрепляется. В работах Когана и Пановой проектирование противопоставляется планированию и программированию. Появляется триада: *планирование, программирование и проектирование*. Она формулируется в отношении социальных объектов. "Если планы и программы, – пишут эти авторы, – рассматривают объект в процессе развития, поэтапного изменения в соответствии с устанавливаемой заранее целью, то проект (здесь они ссылаются на Генисаретского) рассматривает объект в процессе функционирования, как определенную целостность, конкретизуя тем самым планы и программы". Здесь планы и программы как бы рассматривают объект в развитии, шаги реализации, организации действия, а проект требует целостного представления объекта и функционирования. Так они пытались их развести. Но мне важно, что эти три вида деятельности были поставлены в связь друг с другом.

Итак, мы имеем две линии:

1) линия методологии проектирования, которая пытается решить эти задачи за счет методологических языков;

2) линия идей Ляхова и работ Пановой и Когана, где появился термин "социальное конструирование", а затем термин "социальное проектирование".

Пятая рамка. Обсуждение вопроса о социальном проектировании тесно связано с *идеологией управления*. Мы видели, что в методологии была такая же история. И здесь идея социального проектирования ставится в связь с идеями управления, которые в это время также интенсивно развиваются (конец шестидесятых – начало и середина семидесятых годов). Наиболее четкую концепцию выстраивают Бестужев-Лада и Дридзе. Они ввели идею прогнозного социального проектирования. Как они его определяют? Дридзе пишет: "Прогнозное социальное проектирование – это социальная технология, ориентированная на выработку образцов решений перспективных социальных проблем с учетом доступных ресурсов и намеченных целей социально-экономического развития. Его цель – предплановое научное обоснование управленческих решений". Видите, здесь употребляется термин "технология" и разные другие. Дальше Дридзе пишет: "Причина неразработанности названных технологий кроется в фактическом отсутствии в трехзвенной системе управленческого цикла

прогноз – проект – программа-план

важнейшего среднего звена – проекта". Она считает, что прогноз мы можем делать, программу-план тоже, а неразработанность проекта в системе управленческого цикла ведет к неэффективности социального управления. Она пишет: "В этом во многом кроется значительный резерв повышения научной обоснованности, а значит, и эффективности управления социальными процессами". То есть речь идет об управлении социальными процессами.

Это основной этап, внутри которого мы можем говорить о становлении идеологии социального проектирования. Я хочу обратить ваше внимание на то, что здесь нет одной идеи, здесь завязан целый комплекс идей и целый комплекс технологий. Системный подход, проектный подход, социологический подход, идеи управления как рамка, связка исследование – проектирование – конструирование – инженерия и так далее. Это целый комплекс идей и, соответственно, технологий, которые втягиваются сюда. Они в значительной степени идут из инженерных идей, но перетягиваются в социальный план.

Отсюда возникает **первая проблема**: невозможно определить, что такое социальное проектирование, чем оно характеризуется. Здесь особый социальный объект или речь идет о социальном эффекте? Начинаются споры и путаница – *в чем специфика социального проектирования* – в особенностях объекта или в эффектах.

Например: дизайнер имеет дело с предметной средой, градостроитель имеет дело с городом. А социальный проектировщик может быть градостроителем? Когда проектируется город, это социальное проектирование или нет? Там есть социальные процессы? Есть. Тогда и градостроитель – социальный проектировщик. Или дизайнер – разве он не работает с социальными процессами? Работает. Но идет путаница, никак не могут развести социальный проект и инженерный. По терминологии вроде было понятно. Там было конструирование – здесь социальное конструирование, там был просто объект – здесь социальный объект. Но если мы говорим, что специфика социального проектирования – особые виды объектов, то тогда непонятно, почему дизайнеры и градостроители не занимаются социальным проектированием.

Вторая сторона этого вопроса: какова цель социального проектирования? Они пишут: "эффективное управление социальными процессами". Но разве градостроитель не ставит также задачу эффективного управления социальными процессами, которые разворачиваются в городе?

Вторая проблема. Проектировщики или не доходят до настоящего социального проектирования, или все время обнаруживают нереализуемость социальных проектов. Например, проектируется экспериментальный жилой район – московское Чертаново. Его сознательно делают как социальный проект. Я проводил экспертизу этого проекта. Сегодня мы бы сказали, что это никакой не социальный проект. Там закладывалась не только улучшенная планировка, качество жилья и так далее, но еще и приближенное обслуживание прямо при этом комплексе – в каждом доме должны быть гаражи, кухни, булочные, молочные... все, что нужно для повседневного обслуживания. Там предполагалось создать еще и культурное обслуживание, детское и пр. То есть сконцентрировать многое, связанное частично с идеями двадцатых годов – домов коммунистического быта и обобществления, а частично с оглядкой на западную жизнь. С точки зрения уровня жизни и обслуживания, которое было в то время у нас, это, конечно, был социальный проект. Предполагалось не только создать другой уровень качества жилья и комфорта, но и воплотить целый ряд идей коммунистического быта.

Но по мере того, как этот проект стал разворачиваться, стало выясняться, что нет денег, нет нужных материалов, потом стали ставить вопрос, кто там будет жить, и оказалось, что половина новшеств не нужна. То есть по мере реализации проекта все социальные характеристики улетучивались. В результате получили просто улучшенную планировку и комфорт.

Оказалось, что те социальные параметры, которые были заложены в проект, по мере реализации проекта исчезают. И получается та же самая жизнь. В конце проектов обнаруживалось несоответствие первоначальному замыслу.

Вторая часть этой проблемы – как реализовать социальные параметры проектов? Если пытались все-таки удерживать социальные параметры, стали упираться в то, что их невозможно реализовать. Морфологические характеристики реализовать удавалось, а основное, что должно было характеризовать социальное проектирование в отличие от другого – нет.

То же и в МЖК – улучшенную планировку реализовать удавалось, а никакой совместной жизни, коллективного общения не получалось. Все жили каждый сам по себе.

70-е (конец) – 80-е годы.

В конце семидесятых – начале восьмидесятых годов возникла новая ситуация.

1) Все больше стали обнаруживаться **отрицательные последствия** тех видов социального проектирования, которые удалось реализовать. Это были крупные проекты: мелиорации, поворота рек, создания мощных систем обороны. Оказалось, что эти нетрадиционные виды деятельности стали ведущими и определяли тенденции развития. Все больше стали обнаруживаться негативные последствия нетрадиционного проектирования. Наряду с запланированными эффектами, предусмотренными проектами, все чаще обнаруживались незапланированные: нарушение природных процессов, вредные выбросы и сбои, невозможность эффективного управления и эксплуатации и так далее.

2) Эти негативные последствия отчасти обнаруживались еще и потому, что проектная деятельность стала очень *масштабной*. До этого проектирование было локальным, в отдельных точках, а в семидесятые годы нетрадиционное проектирование по масштабу перешло какой-то порог. Как писал Вернадский (когда вводил понятие ноосферы), деятельность человека стала сопоставимой по своему эффекту с геологическими процессами.

3) Обнаружилась тенденция снижения профессионального и культурного уровня проектировщиков, не вообще, а относительно тех сложных условий и ситуаций, с которыми им приходилось сталкиваться.

4) Проектирование все больше обнаруживало свои *границы*. В шестидесятые годы был проектный энтузиазм, считалось, что все, что мыслится, можно спроектировать. Глазычев даже вводил понятие *проектного фетишизма* – убежденности в том, что если на бумаге мы можем сделать проект, следовательно, мы можем его реализовать.

Уже к концу семидесятых разворачивается критика проектного фетишизма и идеологии тотального проектирования. Правда, я с того самого момента, как начал обсуждать проектирование, выступал против идеологии тотального проектирования и полемизировал с Генисаретским и Щедровицким, пытаюсь им объяснить, что нельзя все спроектировать, что проектированию подлежат совершенно особые образования, что у проектирования есть границы. Но когда формулировалась идея обособления проектирования и тотального проектирования, ее формулировали так, что проектированию подлежит все.

В связи с этой новой ситуацией развивается альтернативный ход проектирования. Появляются идеи другого, *социокультурного проектирования и программирования*, и эти идеи формулируются в рамках другого института – культуры. Это 78-79-80 годы. В то время в Институте культуры оказался Глазычев (у него был сектор), там работала Ирина Жешко, которая вела очень хорошие игры (потом она уехала в Америку), туда пришел я и Дондурей. Директором был Чурбанов. Дондурей и Жешко были инициаторами сборников по социальному проектированию. За два-три года нам удалось сделать штук восемь сборников, где сформулировали ряд идей, альтернативных тем, которые развивали Ляхов, Панова и Коган. Если в основание того направления легла идея социально-инженерного подхода, то здесь мы отталкивались от критики этого подхода и завязывали эту проблематику на две идеи: *идею культуры и идею участия человека*. А общеметодологические основания были те же самые.

1. Мы брали методологию проектирования, но содержательно завязывали новый подход на критику социально-инженерного подхода, который исходил из идеи социальной природы, ее законов. Считалось, что если есть социальная природа и ее законы, то, познав законы и описав процессы, можно создать новую природу. То есть это опиралось прежде всего на *естественнонаучный подход* и идею инженерии, которая распространялась на все.

Мы отказывались от идеи, что социальный объект может быть рассмотрен в том же плане, как мы рассматривали природные объекты. В оппозицию социальной природе мы ставили идею *культуры*. Не природа, а культура. Причем культура нами рассматривалась в гуманитарном залого. В том смысле, что культура есть уникальные ситуации. Каждая задача для нас являлась уникальной.

Там исходили из общих, типизированных законов социальной природы, а здесь исходили из индивидуальности и уникальности каждой ситуации, с которой имеет дело проектировщик. То есть конструктивный подход предполагался. Но говорилось, что объект – культура, которая выступает не только в общих характеристиках, но и как система уникальных ситуаций. Отсюда возник ситуационный анализ.

2. Менялась и позиция проектировщика. В социально-инженерном подходе проектировщик был демиургом, который определяет структуру жизни за других. Поясню. Как архитектор строит дом (традиционное проектирование)? Он может предварительно опросить будущих пользователей, но в принципе он определяет за них все их поведение и жизнедеятельность. Хотя он может под давлением пользователя расширить кухню, например. А в первые годы он был вообще полный демиург – он сам определял, сколько нужно на кухню, какой высоты потолки...

Качеровская. Разве не существовало образцов?

Розин. Это определялось, во-первых, идеологическими соображениями – "советскому человеку много не нужно", он должен жить скромно. Во-вторых, считалось, что главное – это общение, а кухня считалась подсобным помещением. Но это умственные соображения. Никто не учитывал, что общаться-то люди будут не в главной комнате – гостиной, а на кухне. В проектировании мы всегда закладываем жизнь, в следующей лекции я буду об этом говорить. В-третьих, это определялось экономическими требованиями – чем ниже потолок, тем больше можно сделать этажей.

Проектировщик полностью определял за пользователя всю структуру его жизнедеятельности. Эта идеология полностью вошла в идеологию социального проектирования, и она жива до сих пор. Когда сегодня мы пытаемся создать новую экономику, мы рассуждаем так же. Посмотрите на рассуждения наших политологов. Это типичные социальные проектировщики-I. Они рассказывают нам, как мы должны жить, что нам нужно иметь. Например, анекдотический Жириновский: "Каждой женщине – по мужу, каждому мужчине – еще что-то..."

А тот подход, который формулировали мы, исходил из отказа от демиургической проектировочной позиции и наоборот, переходил к **концепции участия** и к **идее социально-педагогического действия**. Считалось, что никто не знает, какие характеристики нужно закладывать, а эти характеристики во многом определяются в процессе проектирования и реализации. Таким образом, в проектировании есть социально-педагогические моменты. Все учатся через него. В ходе самого проектирования и реализации мы нащупываем параметры социальной жизни, они нам заранее неизвестны. Это наиболее четко формулировал Глазычев.

Итак, отказ от позиции проектировщика как демиурга, который работает исходя из некоторых знаний, норм или ценностей. Введение идеологии участия – включения в проектирование пользователя и других заинтересованных лиц, и введение второй идеи – социально-педагогической: проектирование есть момент социально-педагогической работы. Заранее мы не можем определить

все характеристики, мы нащупываем их в ходе самого проектирования и реализации. Совершенно другой подход.

Гиенко. А он где-нибудь реализовывался?

Розин. Он реализовывался в работах Глазычева и в тех работах, которые разворачивались вокруг Института культуры и вокруг Министерства культуры, которое заказывало. Целая серия проектов реконструкции малых городов.

Дондурей реализовывал эту идею при разработке крупных выставок. Например, помните, был фильм "Асса"? Этот проект делал Дондурей. Он искусствовед, частично методолог. Как они работали? Сначала им нужно было сделать фильму прокат. А потом они стали обсуждать, как сделать, чтобы привлечь к этому? Возникла идея дополнить фильм выставкой, потом дополнить... Они начали к фильму пристраивать другие виды деятельности.

Качеровская. Это проект, связанный с шумной премьерой "Ассы".

Розин. Да. Это происходило в бывшем театре Моссовета. Там было целое действо. Помимо фильма, там был показ мод, авангардная выставка...

Все началось с того, как лучше устроить аудиторию для просмотра фильма. Дондурей предложил создать пространство для молодежи, где соединить показ фильма, авангардную живопись, показ мод, хеппенинги и так далее. Все это успешно осуществилось. Но важно то, как он делал проект. Там была реализована идеология участия, он делал вместе с людьми. Заметьте, в исходном проекте была одна идея, а затем она разворачивалась.

Елисеева. А как происходило, что параметры проекта определялись в процессе?

Розин. Когда возникла идея добавить выставку, они пошли, нашли этих людей, стали обсуждать, как можно переоборудовать... То есть по мере того, как подключали новых участников, менялась структура проекта, возникали новые требования, необходимо переоборудовать пространство и так далее.

Елисеева. А то, что они придумали присоединить именно выставку, тоже родилось из участия?

Розин. Это был процесс, который начался с простой идеи показа фильма с обсуждением того, при каких условиях зрителю будет интересно и он будет удерживаться в этом пространстве. Сначала был вопрос: как создать аудиторию для просмотра фильма? Когда они начали его обсуждать, они придумали подключить сюда то, это, расширить... Дальше они стали привлекать людей и обсуждать, и проект начал разворачиваться.

Елисеева. Получается, что "подключить то и это" родилось не из участия.

Розин. Пригласите Дондурея, он вам расскажет.

3. Важно, что через этот проект они поняли, что здесь действуют совсем **другие технологии**. Старая идеология проектирования не срабатывает.

"Сначала делаем проект, потом его реализуем" – это посыпалось. Оказалось, что проектирование становится перманентным. Выставляется один проект, потом он является инициацией для другого, для третьего... И исходный проект пересматривается.

Кстати, идея перманентного проектирования начала осознаваться и в других видах проектирования, даже в традиционных. Например, проектирование металлургических заводов оказалось перманентным. Делают проект металлургического завода, закладывая технологию. Реализация его – примерно 5-6 лет (в наших условиях). За 5-6 лет сменяется технология. И когда его нужно запускать, его надо перепроектировать. В результате металлургические заводы непрерывно проектируют. Одни цеха построены и работают, другие перестраивают... Цикл составляет 3-4 года.

Новая идеология привела к тому, что стало понятно, что исходный проект является лишь иницирующим. Я в связи с этим предложил ввести понятие иницирующего проектирования наряду с другими:

1) кабинетное проектирование – демиургическое, когда проектировщик решает за других, не включает пользователей и заинтересованных лиц в проект;

2) паритетное проектирование – проектировщик является ведущим персонажем, он включает пользователей, но не на равных правах, а для того, чтобы учесть их требования. Это часто делается через предварительный показ проекта и его обсуждение в расчете на предложения о поправках. Иногда делались проектные семинары.

3) иницирующее проектирование. Исходный проект иницирует другие процедуры. Например, Глазычев, когда приезжал в малые города, после анализа ситуации делал первые проекты. Не для того, чтобы их реализовать, а для того, чтобы организовать вокруг них какую-то инициативу в городе. Он выставлял проекты в выставочном зале, и начиналось обсуждение. По ходу обсуждения складывались группы поддержки, возникали новые проектные идеи, создавались новые проекты, изменялся исходный. То есть первый проект запускал социальные инициативы. Он не являлся проектом некоторого объекта, он являлся катализатором, который запускал социальные инициативы.

Качеровская. А у нас Марк Владимирович Рац говорил об авторском надзоре...

Елисеева. Именно это он называл "экспертиза-II".

Розин. Насколько я понимаю, Рац, несмотря на всю его методологическую продвинутость, работает в идеологии первой линии проектирования (демиургического). Ту линию можно очень оснастить, ввести

фигуры эксперта, фигуры человека, который отслеживает, чтобы проект был точно реализован...

Елисеева. То экспертиза-I – профессиональная. А экспертиза-II – общественная. Выставляется проект, он обсуждается всеми заинтересованными позициями, потом он перерабатывается.

Розин. Все равно это наиболее продвинутые образцы демиургического проектирования.

Участие участию рознь. Когда Дондурей начинал свой проект, он не выставлял готового проекта. Он его и не знал. Готовый проект был результатом совместного взаимодействия людей, которых он привлекал по ходу дела. Исходный проект был очень простой – показать фильм и создать условия для его демонстрации. А получили особую среду и новую форму жизни в сфере искусства и восприятия. Это результат совместного взаимодействия. В нем, конечно, была линия проектирования, так как на каждом шаге что-то проектировалось. Сначала проектировали просто зал для показа, потом зал для показа и выставку, потом – хеппенинги... На каждом шаге было проектирование. Но эти идеи определялись не исходным проектом, который обсуждается и уточняется, а определялись живым взаимодействием и соучастием этого коллектива. Это принципиально другой ход. Это ход, когда проектное действие есть всего лишь момент совместного движения к некоторой первоначально выставляемой цели, хотя в результате приходят даже не к ней. Помните, я говорил о Платоне – две линии? Это примерно то же самое.

Второй вид проектирования – это проект, который адресуется участникам движения (движение – термин Попова С.В.).

Елисеева. Различить все равно трудно.

(кассета 3)

Розин. Представь, что я тебе предлагаю проект твоей жизни. Давай обсудим его. Ты скажешь, что тебе нравится, а что – не нравится. Но я тебя с самого начала загоняю в эту структуру.

А второе – я говорю: "Давай с тобой вместе создадим проект нашей жизни и сами будем его реализовывать".

Елисеева. Акценты разные.

Розин. В этом не так просто разобраться. В первом случае проектировщик делает человека, социальную жизнь объектом своей деятельности, и его участие состоит в уточнении характеристик, которые приписываются объекту.

Во втором случае проект адресуется участнику движения, и они совместно определяют... Хотя есть направляющий – Дондурей был направляющим, он был инициатором и владел идеями. Но в зависимости от того, какие участники привлекаются, какие возможности, как можно было им

самим реализовать этот проект – разворачивались предложения, схемы и так далее.

Происходило следующее: первая линия проектирования была доведена до предела, даже с идеей участия. Участие было – это обсуждение проектов, это общественная экспертиза... Но все равно при том, что проектировщик определяет основную структуру жизнедеятельности, ее характеристики и параметры.

В другом случае ситуация принципиально меняется. Кстати, я не хочу сказать, что мы сами это хорошо тогда понимали. Я стал это понимать только после того, как послушал Попова, потому что он задал другую идеологию. Мы сами не очень это понимали, хотя какие-то позиции формулировались достаточно четко. Например, Глазычев формулировал свои идеи так: "Взаимодействие с городом, но не для горожан, а вместе с ними. Речь идет о социальной педагогике, обращенной всевозрастным сообществам горожан, включая все горизонты управления на самое себя". Это, конечно, идея, которая выламывается из традиционного проектирования. Но четкого осознания, что мы выходили на другую идеологию, у нас не было. Это был такой промежуточный вариант, в котором мы мыслили еще в значительной степени как демиургические проектировщики, но пытались учесть особенности, связанные с культурой, с участием, с тем, что все становится педагогическим... Хотя в работах Глазычева и с выходом на идею инициирования становилось понятно, что проектирование здесь превращается во что-то другое.

Качеровская. Можно ли здесь предположить, что авторский надзор в проектировании-2 – своей собственной жизнью отвечаю за...

Елисеева. Нужно спрашивать не так. Нужно спрашивать: а во что превращаются при проектировании-2 традиционные виды сопровождающей аналитической деятельности, такие как авторский надзор, мониторинг, экспертиза...

Розин. Надо отвечать так: и авторский надзор, и мониторинг, и общественная экспертиза могут хорошо существовать в рамках демиургического проектирования. Они не меняют эту технологию. Если же их начинают делать всерьез, то они разрушают эту технологию и заставляют искать другие ходы. Вот как я отвечаю. То есть здесь обозначилась граница всего этого мировоззрения.

Елисеева. А аналитические виды деятельности в проектировании-2 не нужны?

Розин. Нужны.

Елисеева. А они тоже приобретают другую идеологию?

Розин. Да. Сейчас я перехожу к этому. Следующий пункт – Попов и К°.

Васильева. Я читала книгу Дридзе, она как?

Розин. Это все та же демиургическая идеология.

(перерыв)

Мы разобрали предельную линию проектирования-1. Я показывал, что мы вышли к ряду проблем, и обозначилась граница, в частности, через иницирующие проекты.

Следующий ход в плане осознания.

На практике альтернативный вариант был. На примере Дондуря я показываю, что были другие типы социальных технологий, где по-другому строилось. Но в плане идеологии эти идеи до конца не были доведены, а проявлялись в виде отдельных тезисов (участие и т.п.)

Первый, у кого я услышал альтернативную идеологию – Сергей Валентинович Попов. Это тоже методолог. Последние года 3-4 он развивает идею *общественной инженерии*. Он тоже начинал с социальной инженерии, но под влиянием моего оппонирования стал больше говорить об общественной. Поскольку я рисую панораму, я не буду сейчас подробно разбирать эту ситуацию, но проговорю некоторые пункты.

1) Во-первых, проекты адресуются не другим людям, а *участникам* самого этого *процесса*. То есть с самого начала проект (или другие установки) рассматривается в другом отношении.

3) Объектом социально-инженерного (социально-общественного) действия является или человек, или то, что Попов называет общественным образованием.

Общественное образование по Попову характеризуется по крайней мере тремя важными моментами: А) им приписывается активность, причем активность *встречная*; Б) им приписывается такое свойство, как *целеполагание* или *осмысленность*; общественное образование может осуществлять *смыслообразование* и в связи с этим ставить свои цели; В) общественным образованиям приписывается *рефлексивность*.

Достижение цели, которую формулирует ведущий, или (условно говоря) социальный инженер, обязательно включает *встречную активность*, *взаимодействие*, *взаимоотношение*.

4) социальный инженер направляет всех к цели, которую он формулирует, но реально все приходят не туда. В идеологии проектирования мы закладываем в проект характеристики, и мы должны их получить. Если это не получается, начинаются проблемы реализуемости, утери параметров, проектносообразности и так далее. Потому, что идеология такова, что в объекте мы должны получить то, что мы заложили в проект. Попов формулирует идею *расхождения цели и результата*. Хотя Наши усилия направлены на реализацию

некоторой цели, однако то место, куда мы приходим, существенно отличается от этой цели.

На примере мы это рассматривали. Я специально подсовывал вам пример реконструкции "Пира". В начале Платон формулирует одни требования новой любви, а когда он после интеллектуального продвижения приходит к результату, мы имеем более развернутое, обоснованное представление с новыми характеристиками, которые он вначале даже не мог себе представить. В этом смысле конечный результат – результат совместного вклада. Кто-то не понимал, кто-то предлагал альтернативы, и постепенно это... А в политической жизни мы видим это все время. Политик ставит одну цель, он действует одним образом, другие действуют по-другому, поскольку общественные образования имеют свои цели и рефлексиируют ситуацию, и в результате мы приходим в другое место, хотя движемся, пытаюсь реализовать цель.

5) Ведущий сознательно организует движение и пытается осуществить контроль за этим движением. В этом смысле он не просто человек, который действует (экстенсивно?????), но он пользуется методологией, он создает *схемы*, которые обеспечивают взаимодействие всех участников. У Попова колоссальную роль играют схемы. Он считает, что *социальные дисциплины – это дисциплины, которые работают не со знаниями, а со схемами*. Знание не может обеспечить совместного действия, а могут обеспечить его лишь схемы.

За счет чего Платон достигает результата, а именно приводит участников к новому пониманию любви? Он вводит ряд схем – различение Афродит, трех полов с андрогинами и так далее. За счет этого участники, входя в некие реальности, действительно движутся в нужном для Платона направлении. Здесь роль схем в том, что схема дает возможность организовать взаимодействие всех участников. На политической сцене, например, Иосиф Сталин – гениальный социальный инженер, хотя и злодей. Он здорово эксплуатировал такую схему, как классовая борьба. Сначала это классовая борьба, потом борьба с врагами народа и ее модификации – с космополитизмом... Идея борьбы очень хорошо организовала всех участников, позволяя вокруг этого развернуть репрессивный аппарат, обосновать тяготы жизни, проводить властные... Это очень мощная энергетическая и смысловая схема, которая была сначала взята просто как борьба классов, а потом была проинтерпретирована как борьба с врагами народа, с космополитами, с евреями... Как угодно можно интерпретировать. Но каждый раз это обеспечивает взаимодействие при ведущей роли социального инженера.

(обращаясь к Елисеевой) Ты чувствуешь отличие от обычного проектирования? Проект же задает не схемы взаимодействия, а проект задает характеристики жизни, к которым ты вынуждена относиться. А здесь идеология

– организовать взаимодействие и направить движение в нужном направлении. Через такой механизм взаимодействия осуществляется продвижение к заданным целям.

Елисеева. Здесь промелькнуло слово "контроль".

Розин. Контроль в том смысле, чтобы движение все-таки определенным образом направлялось.

Елисеева. Я думаю, что аналитические виды деятельности за счет этого переходят на другой уровень – на организационный. Как и само проектирование.

Розин. Да, для Попова это организационные схемы – схемы организации взаимодействия. Здесь все понятия надо переосмыслить.

б) Все движение должно быть потом вписано в социальное и историческое пространство. Шутя, Попов приводил пример Петра Щедровицкого. Петр мастерски действует: ставит цель продвижения, а приходит куда-то в другую точку, но каждый раз интерпретирует это так, что пришли как раз туда, куда нужно. Он вписывает результат в социальное пространство, пространство действия, изображая, что он именно туда и шел.

Елисеева. "Выигрыш через интерпретацию".

Розин. То есть движение непрерывно прописывается в социальном и историческом пространстве, за счет чего оно приобретает смысл и значение. Это не только действие, а еще и прописывание действия в некоторых пространствах. Попов считает, что прежде всего важно прописывать в историческом пространстве. Для этого, например, переписываются истории как в политике). Большевики делали социальное действие, и при этом непрерывно вписывали его в историю (при этом переписывая историю так, как им нужно). Они вписывали его в социальный план, утверждая, что классовая борьба есть характеристика человеческого бытия. Оказывается, что это действие существует и прописывается в пространствах.

Дальше Попов показывает, как это можно проиграть на политической инженерии и вводит целый ряд схем. Мне важно лишь обозначить точку. Мне кажется, что это действительно другой заход в этой тематике. Он, мне кажется, частично был у Платона, но Платон не отразил его, для него важнее были государственные законы, он считал, что это более масштабно. Если там и есть какая-то рефлексия, то по поводу Пира как технология она не была как следует отразена. А Попов делает следующий, очень важный шаг в этой линии.

Еще одна граница этого момента связана с тем, что проблема создания идеального социального устройства может быть решена не только в

общественном плане, но и на личном уровне. Здесь мы выходим к **эзотерике** как одной из границ. Эзотерическая точка зрения исходит из того, что нечего решать социальные задачи, поскольку они упираются в личностный план. Как говорил Кришнамурти, "если вы хотите достичь счастья, вы должны прежде всего достичь счастья внутри себя. А другие идеологи говорят по-разному.

Например, **(Шрио Рабинда Гош???????)** (известный индусский эзотерик) начинал именно с общественного движения в борьбе за независимость Индии, позже пишет так: "Массовое сознание всегда менее развито, чем сознание более развитых личностей, и прогресс зависит от того, в какой мере общество готово принять влияние индивидуального сознания. Совершенное общество может существовать только благодаря совершенству его членов, индивидуумов, это совершенство может быть достигнуто только сознательно каждым существом, и открытием всеми духовного единства – единства всей жизни. Заблуждающееся человечество всегда мечтало об улучшении своего окружения посредством изменения государственного устройства и общества, но внешнее окружение может быть усовершенствовано только посредством внутреннего совершенствования индивидуума. Наша внешняя жизнь отражает только то, что внутри нас. Нет способа, который мог бы спасти нас от законов нашего собственного существа. Совершенное общество не может быть создано людьми, или состоять из людей, которые сами несовершенны".

То есть другая позиция состоит в том, что за счет внешних усилий мы в принципе не можем решить этой задачи. Это задача решается только в том плане, что человек может сам себя изменить и тогда изменится внешняя социальная действительность. Это как точка зрения. В связи с этим нужно рассматривать еще эзотерическую традицию, где были созданы технологии решения этой задачи, но совершенно особые.

Постулаты эзотериков:

1) Наша жизнь, наша культура не подлинная, мы живем не подлинной жизнью. Это жизнь, где борьба, конфликты, противоречия, несправедливость и так далее. Но существует подлинная реальность, в которую человек может проникнуть.

2) Цель человеческой жизни состоит в прохождении в подлинную реальность, в овладении ею.

3) Это возможно, но при условии кардинального изменения самого себя. Человек может пройти в подлинную реальность, если он кардинально себя изменит.

В эзотерической культурной традиции созданы технологии, которые позволяют человеку попадать в мир своего идеала. На самом деле анализ показывает, что это мир идеала эзотерика. Если эзотерик верит в практическое

бессмертие, если он считает, что может приобрести необычные способности, если он считает, что подлинная реальность есть реальность света и тому подобное, то гении эзотеризма (не все, а люди, обладающие колоссальной волей и способностями) действительно попадают в такой мир. Что он из себя представляет – это отдельный вопрос. Моя книжка посвящена этому вопросу – каким образом они попадают в эти миры, что это такое и как к этому относиться.

Но я обращаю внимание, что с точки зрения самих этих людей они реализуют идею эзотеризма. Они практически попадают в мир с этими свойствами. Другое дело, существует ли этот мир для другого человека. Очевидно, нет. Но сам эзотерик попадает в мир, где он может летать, где он переживает практическое бессмертие и так далее. Они считают, что если бы люди прошли в подлинную реальность, изменилась бы жизнь человечества. Все социальные задачи были бы решены автоматически.

Это еще одна точка зрения, которая нужна для того, чтобы понять, что это за пространство. Это пространство людей, которые, критически относясь к культурной и общественной жизни, пытаются ее изменить, создать другую жизнь, в которой можно было бы жить в ладу со своими представлениями, идеалами и своим "историческим нетерпением", как писал один из исследователей, говоря об эзотериках.

Васильева. Очень хорошая жизнь.

Розин. Но там есть другие проблемы. Такой индивидуальный вариант существует и его нужно иметь в виду.

Вот такое полотно я вам обрисовал – человеческих усилий, попыток изменить социальную действительность, реализовать свои идеалы.

Завтра мы поговорим о некоторых характеристиках традиционного проектирования, социального, связь с инженерией... Что успеем.

В книге "Философия техники" (примерно половина написана мной) есть анализ инженерной деятельности, анализ традиционного проектирования, социального проектирования. Там же есть список всей литературы по социальному проектированию.

Много есть в сборниках по социальному проектированию, которые выходили в Институте культурологии.

Про эзотерику – моя книжка "Путешествие в страну эзотерических реальностей".

Концептуализация принципов управления творческим проектом: арт-менеджмент

Conceptualization of principals of creative projects management: art- management

О.С. Чернявская,

ст. преподаватель

кафедры общего и стратегического менеджмента

НИУ ВШЭ

Нижний Новгород,

Специфика творческой деятельности в любой сфере, прежде всего, связана с низким уровнем стандартизации – как необходимого результата, так и способов работы. В процесс творчества включается не только производство продукта, но и формирование представления, во-первых, о том, что необходимо получить в качестве такового, какими качественными характеристиками он должен обладать; во-вторых, о том, как этот продукт произвести (принципы работы, технологии и пр.)

Решение творческой задачи не укладывается в инструкции и правила, и человек, приступающий к ее решению, не знает соответствующего способа решения. Это процесс неконкретизированный с точки зрения целей и средств, поскольку у любой творческой деятельности свои результаты, полностью и детально предугадать и предсказать которые невозможно.

Кроме того, творческая деятельность, реализуемая вне контекста коммерциализации продукта, в фокусе имеет скорее процесс, чем результат. Для Художника критерием качества работы может быть собственное удовлетворенность процессом и/или результатом. В рамках коммерческой деятельности критерии качества определяет заказчик или потребитель, и они же дают оценку результату творческого труда. «Цель творчества в искусстве находится внутри творца, цель творчества в бизнесе - во внешней среде»^[1]. В то же время, одним из критериев качества творческого проекта является его оригинальность, художественно-эстетическая ценность – то, что является результатом подлинно творческого процесса. То есть, фактически, коммерческий проект в данной сфере выражается как заказ на удавшееся, породившее резонанс, новаторское и т.п. творение Художника, как если бы можно было заранее заказать у П. Пикассо «Авиньонских девиц», и именно их.

История искусства конца XIX и XX веков неразрывно связана с историей выставок. Выставки – важнейший элемент искусства: здесь происходит обмен и здесь конструируется, поддерживается, а иногда и

деконструируется значение искусства. Фигура куратора выделилась благодаря коммерциализации художественной жизни.

В современной литературе куратор определяется как модератор, приближающий автора к зрителям, человек, объясняющий и концептуализирующий преимущественно современное искусство. Само создание выставки является творческим и уникальным проектом, на котором и сосредоточено наше внимание.

Хотя в последнее десятилетие история выставок стала изучаться более углубленно, по-прежнему неисследованными остаются те связи, которые возникают между кураторами, институциями и творческими людьми при организации совместных проектов.

Являясь арт-событиями в сфере искусства, культуры, выставки представляют собой не только прекрасное, возвышенное, эстетическое, но также являются коммерческими проектами, реализуют коммерческие цели заинтересованных лиц, а значит, оцениваются с точки зрения эффективности, как и любой другой коммерческий проект.

Творческий человек, художник, находящийся в центре внимания организующихся арт-проектов, выступает как объект управления. Но он не является традиционным сотрудником/подчиненным: он сам определяет и задачи, и продукт, и способы работы, его уникальная деятельность становится основой проекта выставки. Выставка как явление направлена на максимальное выражение уникальности работ представляемого автора. Взаимодействие организатора выставки, Куратора с Художником (в широком смысле) и требует особого подхода в управлении – это и необходимость совместного творчества для формирования успешной выставки, и внимание к уникальности (нередко, к «чуждечествам») автора, даже развитие этой уникальности, и умелое сочетание интересов всех участников арт-проекта.

Формат коммерческого проекта требует гибкости (возможности подстроиться под проект), соблюдения сроков и бюджетов, соответствия или адаптации проекта запросу заказчика или публики.

Куратор объединяет усилия и интересы разных групп. Кроме Художника он может взаимодействовать с государственными структурами, коммерческими организациями, отдельными лицами (заказчики, спонсоры), прессой, техническими работниками, потребителями объектов искусства.

Предмет исследования – особенности управленческой работы и применения инструментов управления в творческом проекте.

Итак, цель – выявить особенности управленческой деятельности куратора в сфере арт-менеджмента.

Рассмотрены практические примеры на материалах проведенного нами в 2012 году глубинного интервью с начальником отдела развития Приволжского филиала Государственного центра современного искусства «Арсенал», и на вторичном анализе материалов интервью мировых кураторов XX века.

Творческая деятельность

Творческая деятельность – это такой вид деятельности людей, который приводит к получению нового и оригинального продукта, к созданию новых материальных или духовных ценностей, объективно и общественно значимых. В данном определении акцент делается, прежде всего, на результате выполненной работы, а не на процессе как таковом. Можно также взять во внимание определение А.Ньюэлла, Дж.С.Шоу и Г.А.Саймона, которые под творчеством понимают вид деятельности по решению специальных задач, который характеризуется новизной, нетрадиционностью и трудностью в формулировании проблемы[2].

Попытка разграничения творческой и нетворческой деятельности кажется нам целесообразной и даже необходимой в контексте данной работы, поскольку при изучении творческого процесса каждый исследователь должен понимать, где находятся границы объекта его исследования и каковы его характеристики. Решение творческой задачи не укладывается в инструкции и правила, и человек, приступающий к ее решению, не знает соответствующего способа решения. Это процесс неконкретизированный с точки зрения целей и средств, поскольку у любой творческой деятельности свои результаты, предугадать и предсказать которые невозможно. Однако именно это и является главной особенностью такой деятельности, отличающей ее, прежде всего, от деятельности стандартизированной.

Разграничение творческой и нетворческой деятельности довольно четко выражено у В.А.Бокарева: "Творчество – это то, что остается за вычетом того, что на данном этапе развития науки может быть алгоритмизировано и передано для исполнения машине"[3]. Творческая деятельность в известном смысле противоположна нетворческой не только по своим результатам, но и по особенностям своего процесса. Генерация идей, разработка инновационных продуктов, работа над проектами – все подходит под определение творческой деятельности. Стандартизации не поддается ни процесс работы, ни её конечный результат.

Творческий продукт

Осуществленную деятельность можно расценивать как творческую только тогда, когда она была продуктивной и привела к получению конечного продукта, который может быть оценен как продукт творческой деятельности. Процесс творческой деятельности не завершается получением продукта интеллектуального и творческого труда. Продукт должен потребляться, и в самом процессе потребления происходит завершение всего цикла деятельности, так как происходит удовлетворение потребности, и тем самым достигается конечный результат человеческой деятельности.

Арт-менеджмент

Арт-менеджмент представляет собой совокупность управленческих принципов (планирование, организация, мотивация, контроль), характерных для классического менеджмента, и особый вид управленческой деятельности в сфере искусства, который включает процесс создания и распространения предметов искусства.

В рамках арт-менеджмента осуществляется управление арт-проектами (в частности выставками) – процесс, включающий в себя множество аспектов: поиск неординарных идей, новых произведений в сфере культуры, талантливых художников; организация их творческой деятельности; поиск инвесторов; подбор команды специалистов, поэтапно решающих поставленные задачи; установление взаимоотношений художников, кураторов, заказчиков; ролевое распределение в процессе организации арт-события; определение целей и задач; разработку концепции выставки. Кроме того, арт-менеджер оказывает непосредственное влияние на формирование общественного мнения, оценочные утверждения и вкусы публики, вовлекая ее в освоение, а возможно, в дальнейшем и соиздание культурных ценностей. Поэтому он должен решать и задачи познавательного, практически-преобразующего, рекреационного характера.

За арт-менеджером, специализирующимся на организации выставок, преимущественно современного искусства, закрепилось название «фигура куратора». Выставки, биеннале и другие арт-проекты, организуемые кураторами, являются непосредственным результатом их творческой деятельности по «превращению созданного художником произведения в произведение искусства», - как говорил немецкий куратор Йоханнес Кладдерс в своем интервью «Entretien avec Johannes Cladders» для «L'effet papillon»^[4].

В свое время изобретатель кураторства Харальд Зеeman так определил функции человека, который делает выставки: администратор, любитель, автор предисловий, библиотекарь, менеджер, бухгалтер, аниматор, хранитель, финансист и дипломат. Этот список может быть дополнен функцией зрителя, транспортника, коммуникатора и исследователя^[5].

Деятельность куратора выставки

Итак, рассмотрим специфику деятельности куратора в сфере арт-менеджмента, чтобы четко представлять ее отличительные особенности от классического менеджмента.

Творческая деятельность куратора в рамках реализации арт-проектов (в частности выставок) обладает рядом специфических характеристик, выделяющих его.

1. Творческий характер создаваемого арт-проекта как конечного творческого продукта обуславливает менее жесткое структурирование возникающих в процессе «производственных» отношений и, как следствие, более гибкую и менее иерархичную организационную структуру институции, в рамках которой это происходит. Характерной особенностью структуры управления творческой организации является ее ориентированность на людей и их идеи.

2. Эффективность работы персонала в таких организациях может быть крайне высокой, но она сильнее зависит от психоэмоционального состояния сотрудников в отличие от организаций другого типа. Именно поэтому в организациях, занимающихся интеллектуальным и творческим трудом, большое внимание уделяется персоналу, выступающему своеобразными «мозговыми центрами», генераторами новых идей в силу своих творческих способностей и харизматичности. Большое значение играет профессиональная индивидуализация отдельного сотрудника институции.

Управление строится по принципу: управлять нужно творческими людьми, а они, в свою очередь, организуют работу вокруг себя. Поэтому сотрудникам предоставляется максимальная независимость, возможность самим решать тактические задачи на пути их реализации;

1. Меньшая зависимость заработной платы работника институции от его иерархического положения, большая – от его интеллектуальных и творческих способностей, степени его «творческой производительности», «гениальности»;

2. Значительная степень персонифицированности результатов труда, а также большое значение профессионального субъективного мнения сотрудника.

Однако в работе над реализацией выставки существует немало ограничений, задерживающих и иногда приостанавливающих данный процесс.

К ним можно отнести, в первую очередь, бюджетное ограничение. Если институцией выделено недостаточное количество средств на осуществление задумки куратора, ему нелегко реализовать свою идею, иногда он даже

отказывается от нее. Бюджетное ограничение зачастую возникает потому, что некоммерческие организации (арт-институции, музеи, выставочные площадки) вырученные от предыдущих арт-событий деньги направляют на свою же деятельность. Поскольку институции спонсируют самих себя, им приходится обращаться к услугам фандрайзеров для привлечения дополнительных средств. В одном из интервью, Виктор Мизианов говорил о кризисе фигуры куратора, связанном с нехваткой средств: «Сегодня кризис фигуры куратора связан с тем, что в очень уязвимом состоянии находится как раз публичная сфера: мир некоммерческих институций[6] испытывает серьезные сложности. Ослабевшее государство, как раз в результате тех самых 90-х, той самой политики, проводимой либеральными реформаторами во всем мире. Он породил ситуацию уязвимого положения некоммерческого сектора. Публичных денег становится все меньше. Все в большей степени некоммерческие организации если выживают, то за счет спонсоров, которые, чувствуя слабость своих партнеров, начинают диктовать свои условия. Нонпрофитная сфера, которая была гарантом независимого положения куратора – она в кризисе»[7].

Вторая проблема, с которой сталкиваются кураторы, - проблема недопонимания со стороны институции. Разногласия между музеями и кураторами по поводу концепции выставки часто вынуждают кураторов становиться фрилансерами (от англ. *freelancer* - вольный копеечник; в переносном значении — вольный художник, внештатный работник). Как говорил О.У.Обрист, «рождение кураторства произошло из духа критики институции»[8], то есть именно куратор-фрилансер, работающий на себя и воплощающий свои идеи в жизнь, может реализовать себя профессионально в полной мере.

Поскольку любой арт-менеджер – прежде всего, дипломат, работающий с современными реалиями, то его задача – грамотно преподнести современную реальность до публики, не опошлив и не приукрасив. Одна из наиболее частых проблем – некомпетентность, непрофессионализм куратора, которые не позволяют им отразить действительность в своих выставках, «достучаться» до аудитории. Привить публике интерес к искусству, найти точки соприкосновения между ее интересами и искусством и использовать ее в качестве отправной основы своей работы – вот в чем профессионализм куратора.

Потребитель, на которого нацелено то или иное арт-событие также является непосредственным участником творческого процесса. «Выставки для посетителей – своеобразный опыт взаимодействия с искусством»[9], - говорил Харальд Зеeman в одном из своих интервью. Однако, по сравнению с

остальными фигурами, роль потребителя заключается лишь в восприятии, оценке конечного творческого продукта – выставки – и анализа ее актуальности, уникальности и других характеристик.

1. Заказчик

Как уже было сказано выше, в качестве заказчика арт-события может выступать несколько лиц/организаций. Если выставку заказывает государственное учреждение (Министерство культуры, государственный музей и др.), как правило, устанавливается четкая концепция выставки, выдвигается ряд принципов и правил, которым должна следовать институция в лице своих кураторов. Финансовые средства выделяются в ограниченном количестве, по окончании организации выставки, необходимо предоставить финансовый отчет о проделанной работе.

Если Заказчиком выступает частное лицо, степень регулирования творческого процесса снижается, однако цели и концепция зачастую определяются самим Заказчиком, так что куратору и его творческим коллегам остается ограниченный круг действий.

Когда заказ исходит от некоммерческой институции, ее подход относительно создания выставки намного демократичнее вышеперечисленных. Возможно, концепция выставки устанавливается заранее, но основная ответственность все же лежит на плечах куратора.

И, наконец, инициатором создания выставки может являться сам куратор. Для этого ему необходимо согласовать детали творческого процесса с администрацией институции, на базе которой он хочет работать. В остальном, он ответственен за все возникающие процессы и, конечно, за результат.

Основными требованиями, предъявляемые заказчиком к арт-проекту, выступает актуальность и уникальность выставки, ее привлекательность для аудитории и коммерческий результат, то есть прибыльность. Эти аспекты также выступают основными критериями успешности любого арт-события[10].

Таким образом, в полномочия Заказчика входит:

- установление концепции выставки (определенной цели);
- выделение средств;
- выбор человека, ответственного за курирование выставки.

1. Художник

Изначально, для творца произведений искусства создание выставки – выражение его внутреннего понимания концепции, предложение

собственных творческих идей. Будучи коммерческими проектами даже в рамках некоммерческих институций, выставки представляют для художника не только профессиональный интерес, не только достойный опыт, но также привлекают их своей коммерческой «составляющей».

Каким бы значительным ни был вклад художника, его мнение и действия все же зависят от Заказчика и куратора. Именно поэтому творческую деятельность художника мы рассматриваем во взаимодействии с куратором.

Анализируя творческую деятельность художника, необходимо четко представлять этапы создания конечного творческого продукта. С точки зрения представителя креативной профессии, можно выделить следующие шаги к достижению результата:

1. Постановка задачи

Данный этап предполагает постановку главной цели заказчиком или непосредственно куратором деятельности творческих сотрудников. Происходит обсуждение инструментальной части проекта – ресурсов, находящихся в распоряжении художника, распределение обязанностей между различными сотрудниками, установление дедлайнов, а также оговаривается форма отчетности. Получается, что на первом этапе творческая деятельность ограничивается определенными рамками, которые, в зависимости от предпочтений заказчика, могут быть достаточно жесткими.

1. Видение результата художником.

Работником или творческим коллективом вырабатывается собственное видение конечного результата. Происходит постановка конкретных целей, определение индивидуальных методов и подходов к рабочему процессу, уточняются детальные аспекты. Важно отметить, что именно на этом этапе выявляется различие трех целей – целей заказчика, целей куратора и целей самих художников. То, насколько они схожи и определяет степень взаимопонимания на уровне заказчик-менеджер-сотрудник, а также во многом определяет успешность арт-проекта.

1. Непосредственно творческий процесс.

Это наиболее сложный и комплексный этап творческой деятельности, на котором происходит открытое взаимодействие художника с куратором и другими участниками творческого процесса. Это проявляется в оформлении

выставочного пространства, размещении предметов искусства, составлении каталогов и обсуждении деталей процесса.

1. Получение результата (и возможное утверждение)

Этот этап характеризуется предоставлением конечного результата заказчику. В зависимости от степени удовлетворенности продуктом, возникают следующие этапы.

1. Необходимые корректировки

С учетом специфики творческой деятельности вносимые коррективы не должны значительно изменять конечный результат, чтобы не уменьшить вклад творческого сотрудника.

1. Согласование конечного продукта.

Происходит непосредственное утверждение и принятие арт-проекта. Возможна его реализация.

Здесь нами представлено описание рабочего процесса в общем виде. Уже на данном этапе, не углубляясь в детали творческой работы, можно предположить, что стандартизировать и формализовать деятельность сотрудника креативной профессии куратору можно на самом первом шаге – во время постановки задачи. Главное – делать это предельно аккуратно, чтобы избежать риска потери интереса к продукту деятельности и внутренней мотивации сотрудника.

Взаимодействие на уровне куратор-художник играет большую роль в создании арт-проекта. Исследователями в области арт-менеджмента отмечается, что наиболее благоприятные для дела отношения – сотрудничество, дружба. Многие выставки были рождены непосредственно из интенсивного общения кураторов с художниками. Так, Йоханнес Кладдерс, немецкий куратор XX века, говорил, что почти каждая его выставка – результат взаимодействия с художником: «Даже если идея выставки возникала спонтанно, ей предшествовал диалог с художником. Со многими меня связывала долгая история знакомства»^[11]. Куратор должен быть гибким в своих стратегиях. Каждая выставка – уникальная ситуация, и в идеале она должна соответствовать художнику как можно точнее. Катрин Дрейер, куратор XX века, к примеру, остро чувствовала свою ответственность за то,

чтобы помочь состояться произведению так, как хотел этого художник. Она, можно сказать, была сообщницей художников[12].

3. Куратор

Итак, ключевой фигурой в выставочной деятельности является куратор. Для него творческим процессом предстают сами выставки, в которых смогут получить свое предельное выражение наблюдения, сделанные на материале разных эпох и культур, и которые бы задействовали все виды артефактов, имеющиеся в распоряжении. Куратор должен обладать умением отражать современные реалии и актуальные проблемы современности посредством грамотного сочетания предметов искусства.

Многообразие задач, стоящих перед институтом кураторства, предполагает ряд функций:

- аналитическую (анализ художественных и социальных процессов современной действительности и выделение на его основе основной проблематики будущих художественных высказываний);
- коммуникационную (осуществление активной взаимосвязи со средствами массовой информации в целях донесения до общественности смысловых узлов, необходимых для понимания реализуемого художественного проекта);
- социально-преобразовательную (определение ценностных доминант развития социума, их утверждение посредством искусства, а, следовательно, перестройка или воссоздание окружающего мира в соответствии с новыми условиями);
- оценочную (первичная и последующая оценка художественного творчества с точки зрения его возможной коммерческой эффективности и/или непосредственно его качественных характеристик);
- концептуальную (определение тематической направленности реализуемого художественного проекта и точного подхода к рассмотрению выбранной проблематики);
- творческую (выбор механизмов реализации и способов репрезентации художественного проекта в соответствии с его спецификой и их непосредственное использование)
- административную (выработка плана текущих работ по реализации художественного проекта, а также обеспечение их выполнения в соответствующий срок)[13].

Важно заметить, что спектр полномочий определяется типом кураторской деятельности. Куратор может быть классическим «curator» (от лат. curare – takes care, заботиться), являясь штатным работником, выполняющим заказы институции. Такой работник имеет возможность предлагать и реализовывать свои идеи, однако контроль со стороны институции значителен.

Есть также второй тип – freelancer – работающий по приглашению в институцию либо по собственной инициативе. В этом случае он играет роль идейного вдохновителя, создателя концепции выставки и иногда даже заказчика, и сфера его деятельности и возможности намного шире, чем у «штатного куратора»^[14].

Обратившись к самой специфике деятельности куратора, нами были выделены 4 «силы», под «давлением» которых находится куратор:

- художник и его идеи;
- аудитория, на которую куратор должен ориентироваться;
- коммерческая сторона арт-проекта (бюджет, в который нужно уложиться);
- его собственное видение выставки.

Заключение. Осуществляя в полной мере свои полномочия, куратором создается конкретное арт-событие – творческий продукт. Однако оценить его успешность не всегда легко: нередко возникает вопрос: что считать критерием инновационности – размах? поворот темы? саму тему? подход к интерпретации? А успех: количество зрителей? положительная пресса? признание коллег?

Обратившись к словам Андрея Носова, начальника отдела развития Приволжского филиала Государственного центра современного искусства «Арсенал», мы отобрали следующие критерии, позволяющие оценить успех реализованного арт-проекта.

Критерий 1. Успешный арт-проект – это проект, который принес прибыль его заказчикам и организаторам. На данный момент эта идеальная конструкция пока редко реализуется на российских просторах, особенно в регионах.

Критерий 2. Удовольствие публики. Естественно, любой проект, независимо от того, какого уровня кураторская концептуализация ему предшествовала, не имеет право на существование, если его не принимает публика. Другое дело, что куратор может найти или воспитать свою аудиторию – но это титанический труд. А в коммерческом смысле это возможно только в долгосрочной перспективе. Заразить гением художника как можно большую часть публики, безусловно, главная задача, стоящая перед куратором проекта. Вопрос лишь в том, сможет ли он осуществить ее.

Критерий 3. Доступность идеи публике. Потребители должны четко понимать цель, идею любого арт-проекта, а иначе, какой смысл его осуществления.

Критерий 4. Проект должен стать событием в арт-мире. Он должен выделяться от других, быть в своем проявлении уникальным и неповторимым.

Итак, к особенностям творческой деятельности в рамках реализации коммерческих арт-проектов относятся: 1. гибкое структурирование производственных отношений, возникающих в ходе творческой деятельности; 2. гибкая, минимально иерархичная организационная структура институции, в которой организуется арт-событие; 3. профессиональная индивидуализация отдельного сотрудника институции; 4. зависимость заработной платы от признанности Художника, его востребованности в арт-среде, а также от популярности и востребованности у публики; 5. высокая степень персонифицированности результатов труда.

Куратор арт-проекта, к деятельности которого мы обращаемся в нашей работе, занимаясь отбором художников для предстоящей выставки, подходит к оценке их деятельности через анализ современного искусства на мировом уровне. Творчество художников для него должно заключать в себе некую новую струю и быть адекватным проблемам современного мира не только с эстетических, но и с общечеловеческих позиций. Куратор биеннале обращен в будущее, что ставит перед ним провидческую задачу по определению направления дальнейшего развития искусства и социума. В связи с этим, реализуемый им художественный проект должен отличаться масштабностью проблематики, а также ясностью и чёткостью авторского подхода при объединении серий разнородных художественных явлений в единое целое.

ПРОБЛЕМЫ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

С.ЧЕРНЫШОВ

1. Проблемы концептуального проектирования: внешнеполитическая

В прошлый раз была высказана гипотеза, что концептуальное проектирование забуксовало на пути к практике, потому что столкнулось с рядом конкретных внутренних и внешних проблем, которые до последнего времени оставались непреодолимыми. И действительно, некоторые из них видны невооруженным глазом.

Развитие концептуального проектирования – дорогостоящая вещь. Она связана с большими затратами, жесткими требованиями к интеллекту сотрудников, изощренными методами, серьезным развитием теории, методологии, высокой организационной культурой и, кроме того, требует мощных компьютеров и т.д. Поэтому нормального человека заставить заниматься этим можно разве что под дулом пистолета. Серьезные причины, которые вынуждали браться за это американцев и нас, как раз и были связаны с национальной безопасностью и гонкой вооружений. Волей-неволей приходилось соответствовать. Коль скоро одна сторона стремится как можно скорее поменять ту или иную систему стратегических вооружений, другая обязана, как минимум, не отставать. Если вы построили дорогостоящую систему противоракет, а противник в ответ поменял тип наступательного оружия – можете выкинуть вашу систему на свалку. Гонка вооружений, противостояние двух блоков являлись мощнейшей причиной, которая заставляла очень сильно вкладываться в системные методы. Управление конфигурацией, проектирование организаций, библиотека моделей – страшно дорогие вещи. Их появление связано с тем, что сверхдержавы должны были состязаться: кто первым сделает невидимые для радаров самолеты, кто раньше спустит на воду непотопляемые авианосцы, кто быстрее построит бесшумную субмарину...

С момента, когда советская система пошла под откос, когда мы начали отставать в гонке вооружений, у другой стороны этот мощный стимул тоже стал ослабевать. А как только увял стимул быстро менять мощные, дорогостоящие системы вооружений, соответственно стал усыхать и повод развивать системы, которые обеспечивали управленческий потенциал. Мир (по крайней мере на период нашего распада) упрощался. Американцам почудилось, что они держат Бога за бороду, что грядущий миропорядок будет монополярным, что их главный противник исчез, а других не видно. Они тогда не обращали должного внимания на Китай, на международный терроризм, на проблемы ислама и т.д. Короче,

временно ослабили внешние побудительные причины тратить страшные деньги, готовить специалистов, вкладываться, мучиться. А к этому времени уже в достаточной мере выяснилось, что концептуальное проектирование организаций – жуткая головная боль. Что нужно долго и поштучно готовить специалистов, что уже на уровне систем и процедур требуется персонал, имеющий высокую организационную культуру, что китайцев и индусов вы не наймете менеджерами, потому что у них не развит данный слой культуры, что американцы по своему менталитету не выносят ситуаций, где их деятельность жестко регламентируют... Выяснилось, что все минусы метода остались, а плюсы исчезли вместе с перебродившим призраком коммунизма.

Поэтому одной из главных причин приостановки развития и даже отката назад в области современных методов концептуального проектирования можно считать развал социалистического лагеря и прекращение конкуренции двух систем, ослабление высокотехнологичной гонки вооружений, а также иллюзии американцев по поводу того, что они вступают в эпоху однополярного мира.

2. Проблемы концептуального проектирования: технологическая

Она проста. Какова должна быть относительная численность отдела систем и процедур в нормальной организации, если там все делается “старым казачьим способом”? Есть грубая оценка специалистов. Предположим, что организация невероятно прогрессивна, что компьютеры в ней используются не только в качестве пишущих машинок или для электронных забав, но и для ведения регламента. При этом, конечно, там нет никакого корпоративного Интранета – эта новация возникла совсем недавно. Но есть мощный центральный компьютер, на нем поддерживается некая полуэмпирическая система внесения изменений, есть отдел систем и процедур, который работает так, как я это описал в шестой-седьмой лекциях. А именно: они составляют регламент, превращают его в совокупность job descriptions – должностных инструкций для каждого сотрудника, сидят на заседаниях руководства, записывают решения, преобразуют каждое в набор изменений в конкретных процедурах, вносят изменения-следствия во все прочие процедуры, бегают по конторе, обучают сотрудников, объясняют людям, что у них поменялось. Предположим, там есть автоматизированная система управления, организационная культура, классные картотеки – все это существует. Так вот, какова должна быть (при описанном способе деятельности) численность отдела систем и процедур в процентном отношении от общей численности корпорации? Выясняется, коллеги, прискорбное обстоятельство: на каждых двух сотрудников, которые в поте лица зарабатывают «бабки», должен приходиться один системщик. Т.е. если в корпорации две тысячи человек — для того, чтобы блюсти организационную культуру по описанной технологии нужна еще сверх

того тысяча человек в отделе систем и процедур. Энтузиастам метода сразу становится не по себе.

Получается, что уже по чисто технологической причине расцвет концептуального проектирования откладывается. И хотя во всех деталях понятно, как и что надо это делать, до самого последнего момента существующая технология требовала содержания дополнительной тысячи ртов в отделе систем процедур, что мало кто может себе позволить. Да ведь на каждого системщика придется сочинять по должностной инструкции на пару тысяч страниц, придется писать регламент отдела систем и процедур, т.е. регламент того, как пишется регламент!

С другой стороны, если вы урежете численность регламентаторов, то будете в состоянии охватить не всю деятельность, а только отдельные кусочки. К чему это ведет — видно из истории про то, как везли и куда привезли химический реактор. Если вы меняете систему регламентации не целиком, а только по частям, то лучше за это дело вообще не браться.

Итак, технологическая проблема, в которую уперлось концептуальное проектирование, состояла в том, что хотя функциональная схема соответствующей формы деятельности понятна, но существовавшая до последнего времени “аппаратная” технология реализации загоняла ее в гетто.

3. Проблемы концептуального проектирования: мотивационная

В чем она состоит? Я успел об этом кое-что сказать в прошлый раз. Есть одно элементарное обстоятельство, которое системщики и методологи склонны постоянно упускать из виду. Какие, собственно, земные или небесные силы могут заставить вас честно работать и пунктуально исполнять пять тысяч процедур, регламентирующих вашу деятельность? Это же немислимо! Ну, понятно, что можно приспособиться, что это не будет требовать от вас гениальности или сверхусилий. Понятно, что вы не должны их знать все наизусть. Есть картотека, можно быстро нужную процедуру достать и прочесть. Но зачем все это делать-то? Т.е. у регламентируемого должен быть исключительно сильный мотив следовать регламентации. Если он имеет принудительный характер, тогда мы упираемся в то, что над каждым сотрудником нужно поставить еще одного контролера, блюдущего выполнение пяти тысяч процедур. Но ведь его контрольную деятельность надо так же описать в процедурах. Мы получаем дурную бесконечность регламентации.

Должен быть какой-то очень сильный внутренний мотив, который заставляет сотрудника работать в соответствии с принятыми процедурами. Понятно, что вы ему можете повесить лапшу на уши, прочесть специальный курс лекций. И он действительно поймет во всех деталях: либо он работает по

системным процедурам, либо корпорации конец. Он скажет: «Большое спасибо, я теперь могу по этой теме диссертацию защитить... Хорошо, меня, положим, вы убедили, ну а вот Вася в соседнем отделе – он, мерзавец, не выполняет процедуры, но не все, а избирательно, под настроение: на трезвую голову – блюдет, а когда с похмелья – пренебрегает. Он же тем самым пускает под откос всю нашу регламентационную деятельность». Достаточно того, чтобы один человек работал не по процедурам, и старания остальных идут насмарку. Значит, мы должны выстроить мотивацию всех сотрудников. Как? Не потащишь же их всех в Высшую школу экономики и не заставишь прослушать этот курс. Но даже если мы их и убедим – это опять воздействие через мозги. Такое воздействие уместно, когда есть мозги и когда, опять-таки, эти мозги ничем не заняты — сотрудник не поглощен несчастьями семейной жизни или борьбой с похмельным синдромом. Должен быть весьма материальный мотив, очень сильный, который заставляет человека работать в рамках развернутой системы процедур. Если в Германии природная тяга к “орднунгу” еще встречается, то в Японии стремительно идет на убыль, в Англии – почти отсутствует, а в США это вообще может грубо противоречить личностному типу менеджера среднего звена.

Вот в эту мотивационную проблему, как в яму, провалилось одно из колес метода концептуального проектирования. Создана огромная сфера деятельности, связанная с мотивацией. Да, эта задача не безнадежная. Ее во многих частных случаях решали, паллиативно решают и по сей день, но никак не могут решить принципиально. Вот вывезли всех за город, провели замечательный семинар, всем налили, руководители корпорации выступили с новейшим стратегическим планом, кого-то премировали, кого-то отловили за невыполнение. Потом прошло полгода, дисциплина снова разболталась – т.е. головная боль сохраняется.

4. Проблемы концептуального проектирования: идеологическая

У руководства корпорации возникает резонный вопрос: а почему, собственно, концептуальное проектирование – это хорошо? Почему корпоративное принятие решений – это самое замечательное направление менеджмента? Т.е. мы должны быть способны объяснить персоналу, что это прогрессивно, гуманно, это справедливо, по Дюркгейму и т.п. Ну что-нибудь такое мы просто обязаны сказать людям, апеллируя к ценностям. Мы должны менеджерам объяснить, что они занимаются не гиблым делом. С вопроса о ценностях начинался наш лекционный курс. Я говорил вам, что либо мы выясняем, что менеджмент прогрессивен сам по себе, либо всем надо честно уходить на факультет экономики. Мы должны иметь некое идеологическое обоснование нашего выбора. Необходимо оправдание мучений членов корпорации, которая подвергнется концептуальному проектированию. Нужно им правдоподобно объяснить, почему работать при наличии многотомной и быстро

меняющейся регламентации — это хорошо. Нужно высшим менеджерам доказать, что они находятся на острие прогресса, или что они имеют шансы туда попасть, или что форма деятельности их корпорации самая современная, что их профессиональное мастерство имеет перспективу. Иными словами, необходимо некое идеологическое обоснование.

Если концептуальное проектирование организаций просто падает вам на голову как нечто нравящееся – вот пришел некий гражданин Чернышев и его рекламирует, – на основании чего вы должны ему верить? Предположим, мне концептуальное проектирование дорого, потому что я впал в наркотическую зависимость от него еще в конце 70-х годов. Но вы-то, слава Богу, не обязаны мне верить на слово. Я должен объяснить, почему концептуальное проектирование прогрессивно, гуманно, справедливо, модно на Западе. Без такого обоснования возникает большой вопрос. Этот вопрос настолько серьезен, что я подготовил по этому поводу специальный курс, посвященный идеологическому обоснованию. Он так и называется: идеология корпоративного управления и предпринимательства.

Покуда этот вопрос не закрыт, перед энтузиастами концептуального проектирования стоит проблема: либо мы как-то обосновываем свой выбор, либо оказываемся в одном ряду со всеми прочими направлениями. Почему, собственно, это, а не какое-нибудь “нейролингвистическое программирование”? Там все проще. Нанимаете специалиста, он сажает всю корпорацию в мягкие кресла, всех гипнотизирует по примеру Кашиповского, и сотрудники, послушав его полчаса, выскакивают с вытаращенными глазами, бегут, как укушенные, на рабочее место и поднимают производительность в пять или десять раз.

5. Нормативное проектирование и “путь Дао”

Перечисленные проблемы хотя и связаны с содержанием самого метода, но скорее могут рассматриваться как *внешние* по отношению к нему. Теперь поговорим немного о *внутренних* проблемах, т.е. имманентно присущих методу как таковому.

Главное, родовое, качество концептуального проектирования состоит в том, что оно **нормативно**.

Что можно противопоставить нормативному проектированию?

Если кто-то не слышал про «путь Дао», я попытаюсь объяснить на простых примерах, что это такое. Китайские мудрецы, которые следуют пути Дао, ничего нормативно не проектируют. Они как бы скользят вдоль незримых линий естественного развития, и поэтому им не надо напрягаться. Есть известный даосский афоризм: “Сядь на берегу реки и жди, и волны принесут тебе труп твоего врага”.

Все достигается через мудрое *недеяние*. Нужно просто сесть на берегу, а волны принесут вам все, что вы хотите. Секрет лишь в том, что нужно точно знать, какая требуется река, который из берегов, в каком именно месте сесть и в какое время. А если вы что-нибудь перепутаете (например, сели в правильном месте, но не в то время), на вас упадет баобаб или часть берега обрушится, и волны уже вас понесут к тому даосу, который вас “заказал” (он сел ниже по течению в правильное время). Так что, если вы мудрец, правильно идущий путем Дао, то все получаете естественным путем, все приходит само собой и ничего не надо нормативно проектировать.

Итак, есть нормативное проектирование и есть путь Дао. Постараюсь объяснить практическое различие между ними на примере, мне гораздо более близком.

Первая моя дипломная работа на физтехе (как и вторая, тоже заброшенная) была посвящена перехвату спутника на орбите. Задача была, мягко говоря, достаточно прагматической: вот орбита, по которой движется космический аппарат супостата; а вот орбита, по которой летим мы на корабле “Красный октябрь” (ныне, соответственно, “Двуглавый орел”). И нам надо перехватить противника или (в мирном варианте) попросту состыковаться.

Советская система сближения в 70-е гг. работала сермяжно: командир “Красного октября” наводил визир на мишень, командовал: “Н-но!” — двигатели выстреливали газовой струей назад, и корабль устремлялся вперед. Но коварные особенности космического пространства приводили к тому, что тут же возникали всякие там силы Кориолиса^[1], неожиданные боковые ускорения – в космосе нет прямой дороги. И поэтому корабль вдруг кренился набок, закручивался и улетал куда-то не туда. Цель уплывала из визира, командир выкрикивал грубые слова в открытый космос (зря смеетесь, это чревато серьезными последствиями: например, космонавт Хрунов^[2] загубил свою карьеру, потому что в прямом эфире охарактеризовал емким образом акт вхождения стыковочного штыря в стыковочный конус), потом вновь наводил визир и вновь командовал “Трогай!”. Так приходилось делать по многу раз, покуда перехват наконец не осуществлялся.

В чем тут проблема? Сложно было рассчитать траекторию сближения. Система уравнений аналитически не решалась. Если бы мы получили точное решение задачи выбора траектории перехвата, потребовался бы всего один точечный импульс в неожиданную сторону, куда-то вбок или, может быть, назад. Корабль-перехватчик описывает красивую многолепестковую фигуру и в нужный момент оказывается в точке, куда в этот же момент с другой стороны прилетает корабль-мишень. Это называется “метод свободных траекторий”. Чем совершеннее ваше знание, как у мудрецов-даосов, тем меньший импульс нужен. Он совершенно неожиданный и странный, исчезающе-малый, почти неотличимый

от буддийского “недеяния”. И вы попадаете куда надо с минимальными затратами топлива. Но задача эта, повторяю, аналитически не решалась.

Американцы пошли по пути создания эффективных и компактных орбитальных ЭВМ. Они поставили бортовой компьютер, который производил сближение вполне советским дуболомно-итеративным способом (помните притчу о прапорщике и банане?). Просто компьютер-янки перестраивался и ускорялся молниеносно, поэтому они успешно сближались, холодно и рационально, безо всякого там буддизма-даосизма. У нас не было бортовых компьютеров нужного веса и габаритов. Но я выдам вам страшную военную тайну: в спускаемый отсек корабля “Союз” была вмонтирована свинцовая болванка весом 200 кг. Связано это было с тем, что никак не могли сделать нужную центровку, чтобы корабль входил с требуемым углом тангажа в плотные слои атмосферы. А если он войдет не под тем углом или, того хуже, начнет болтаться, то мгновенно сгорит на страшной скорости вместе с космонавтами. Т.е. 200 кг бесполезного груза на корабле было, но советский компьютер в эти весовые ограничения не вписывался.

Описанную задачку студенту-дипломнику удалось решить. Если здесь есть математики, они поймут – оказалось достаточно ввести вместо обычных декартовых координат X , Y , Z сферические вращающиеся координаты. И в этих координатах задача решилась аналитически. Т.е. удавалось пока обойтись без бортового компьютера, достаточно было посчитать на логарифмической линейке (если только в невесомости вам удастся ее поймать налету).

Мой рассказ предназначен не для того, чтобы описать муки отечественного ВПК или догадливость студентов физтеха, а чтобы пояснить, что такое “путь Дао”. Если вы знаете закономерности космических форм движения, то не нужна цистерна горючего и “Пентиум II”, не нужно так напрягаться, можно достигать цели методом свободных траекторий. Не придется проектировать и перепроектировать организацию с такими муками и за такие деньги “методом тыка” по тысяче раз, если у вас имеется адекватная концепция. Весь вопрос в том, где взять эту концепцию и чему, собственно, она должна быть “адекватна”.

Редукционистский нормативный подход является грубой рабоче-крестьянской альтернативой загадочному пути Дао. Вы берете те концепции, что есть, и из наличного материала клепаете проект по принципу “я его слепила из того, что было”... Это мучительно сложно, дорого и требует могучих компьютерных систем. Мы опять упираемся в вопрос о *нормах* нормативного проектирования. Это следующий этап нашего тернистого пути к тайнам современного менеджмента.

6. Концептуальное проектирование как гносеологическая проблема

Предположим, у нас уже имеется колоссальная система концептуального проектирования организаций, дешевая, быстрая и эффективная. Это очень

компактное подразделение S&P, высокоскоростные персональные ЭВМ, связанные в сеть, библиотека моделей, в которой содержится квинтэссенция результатов системной науки...

Но тут возникает вопрос: какое отношение все эти концепции имеют к организациям? Судите сами. Вот Людвиг фон Берталанфи – биолог, он долго изучал червей, улиток, землероек и разработал на этой основе концепцию открытой системы. А потом системщик начинает проектировать организацию, где мы работаем, на основе модели, которая является обобщением физиологии хордовых и кишечнополостных организмов. Возникает резонный вопрос: почему, собственно, организация может быть спроектирована по образу и подобию близняков и пиявок? Будет ли она приемлема для общества, захотим ли мы в этой организации работать и жить даже за большие деньги?

Речь вовсе не о том, что проектируемая организация сложна, а предложенная модель проста. Ничего подобного, часто бывает наоборот. Большинство наших контор по уровню их уставного замысла напоминают скорее кирпич, чем хотя бы амебу. Вопрос этот более широкий и одновременно более простой. О каком, собственно, проектировании организаций может идти речь, если они строятся на основе моделей и концепций, которые мы взяли неизвестно откуда? Это же типичный “редукционизм”, т.е. перенос понятия из одной предметной области в другую. С системным анализом понятно – он претендует на то, что обобщал практику совершенствования организаций. И то следовало бы проверить, какую практику каких именно организаций он там обобщал. Например, Альтшуллер обобщал практику изобретателей и рационализаторов, а пришел к той же самой структуре функций, что весьма подозрительно. Уж не спроецировали ли они на разные предметные области, сами того не замечая, собственную познавательную схему?

Что означает проектирование объекта одной природы на основе концепции другой природы? Что с ним при этом делается? Если кто-то попытается перепроектировать меня на основе концепции “богочеловека” (или, напротив, “вируса”), очевидно, со мной могут приключиться самые разные неприятности. Вопрос в природе, в происхождении того концептуального материала, по образу и подобию которого мы собираемся проектировать организации.

Так откуда берутся наши концепты? Никто ведь не расстарался и не построил нам заранее библиотеку моделей на основе глубокого изучения современных корпораций по той причине, что современные корпорации существуют очень недолго, и поэтому классики вроде Дюркгейма, Вебера, Маркса – они не успели. Они создали свои замечательные теории, когда современных корпораций еще не было, их предметная область давно не

существует, в этом смысле их теории устарели. Может быть, они нетленны в некотором методологическом либо ином высоком смысле, но устарели в том плане, что те кроты истории, которых они исследовали, давно вымерли, вместо них возникли метаисторические землеройки. А их никто толком не изучал.

Гносеологическая^[3] проблема очень проста: каким образом, на основании чего мы можем использовать готовые теории для проектирования современных корпораций с полным пониманием того, что эти теории создал кто-то где-то когда-то по другому поводу в другой предметной сфере? А вдруг они нам не подойдут? Или вдруг мы построим нашу корпорацию на основе какой-нибудь крысологической теории, а она приобретет в результате неожиданные свойства. Ведь крысы время от времени сбиваются в стаю, панически бегут и тонут в море – откуда и возникли сказки про невидимого крысолова. Там есть какие-то кризисы в популяции. Это может быть связано с избыточной численностью. Ими овладевает инстинкт смерти, и все эти животные сбиваются в стаю и бегут топиться, а дельфины и киты, наоборот, выбрасываются на берег... Корпорация, охваченная инстинктом Танатоса^[4], – это вам не шутки. Тогда возникает вопрос: а где брать концепции? Концепций полно, но они не про то.

Хорошо, мы склепали регламент из всех систем и процедур. Отлично, каждая процедура является логическим следствием принятой проектной идеи. Блестяще, у нас имеется генетический метод развертывания исходной модели в сто пудов регламентирующей документации и мы решили проблему внесения изменений. Чудесно, у нас в заглавнике целая куча исходных концепций, мы называем ее библиотекой моделей, умеем их резать и склеивать. Но весь вопрос упирается в то, *откуда мы берем эти самые концепции*. Марксизм-ленинизм не оставил нам в наследство теорию организации. На Западе с ней, кстати, пусть и не в такой степени, но тоже довольно напряженно.

7. Концептуальное проектирование как онтологическая проблема

Гносеология и онтология – эти слова вы встретите в любом философском словаре. Гносеология – учение о познании. Онтология – учение о бытии. В гносеологии мы интересуемся тем, что у нас есть в голове и как с помощью того, что есть в голове, мы познаем мир. А онтология рассматривает как бы мир сам по себе, не деля его на тех, кто познает, и то, что познают. Онтология – это учение о том, как оно все есть “на самом деле”.

В связи с концептуальным проектированием, между прочим, возникает большая онтологическая проблема. Вот на свете есть жизнь, смерть, Бог, люди, история, прогресс, бытие, сознание и прочие сущности. Марксисты говорят, что где-то там в обществе есть отношения собственности, формации, производительные силы и производственные отношения. Про все это мы говорим, что оно существует само по себе, не мы это придумали. Господь создал мир

таким, что в нем есть динозавры, лютики-цветочки, общественное сознание и Интернет. Нечто есть, потому что оно есть. Мы родились и его обнаружили. И оно имеет право на существование уже в силу того, что просто существует. Деревья и грибы растут в лесу, они у вас на это не спрашивают лицензии. А вот концептуальное проектирование, которое падает на нашу голову, – это что за штука? Каков замысел Господа относительно концептуального проектирования? Мы должны поискать ему место в ряду вещей, которые живут сами по себе. Хотелось бы указать на него пальцем, назвать по имени, сказать: “Концептуальное проектирование – это то-то”. А это “то-то” должно быть онтологично, т.е. должно обладать свойством существовать само по себе. Мы можем сказать: “Это новая форма деятельности”. Или: “Корпорация – основной социальный институт XXI века. Концептуальное проектирование – ее часть”. Например, автомобиль – средство передвижения XX века, а карбюратор – это его часть. И тогда нам понятно, что такое карбюратор. (Хотя в XXI веке будут электромобили и карбюратор им вроде ни к чему.) Точно так же мы должны прийти до какой-то онтологической основы, сказать, что принимаем за основу то, что корпорации были, есть и будут, что это институт XXI века, тогда концептуальное проектирование – это их часть, и т.п.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Х.Берр,

(Восточно-Европейская Консалтинговая Компания)

Статья была опубликована на сайте www.devbusiness.ru

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Проекты представляют собой организационные рамки для планомерного, систематического и построенного на методических правилах получения знаний, идей и результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение как для комплексных, так и для сравнительно простых специфических задач. Поэтому проектный менеджмент означает реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры предприятия или между различными предприятиями, при которых, по возможности, не должно быть оказано отрицательное воздействие на исходные производственные задачи. Организация проекта направлена на то, чтобы в рамках существующего предприятия решить: - одиночную; - инновационную и потому - ненадежную; - ограниченную во времени и - комплексную задачу. Менеджер проекта имеет полномочия по руководству и реализации соответствующего проекта и координирует все необходимые для его реализации действия по всем функциональным областям предприятия, обладает для этого обширной компетенцией, а также несет ответственность за успех проекта. Согласно целевой установке проекта TACIS мы будем рассматривать проектный менеджмент, прежде всего, как удобный инструмент для, по возможности, быстрого и эффективного вывода инновации на рынок.

2. СВЯЗЬ ИННОВАЦИЙ И ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ключ к успеху предприятия заключается, прежде всего, в регулярных и успешных инновациях, которые могут быть реализованы на рынке. Снижение расходов и реструктурирование предприятий и исследовательских учреждений являются, несомненно, необходимыми и важными. Однако, они носят защитный характер, а долгосрочный успех требует значительно большего - позитивного мышления, направленного вовне и вперед, на новые шансы и рынки.

Инновация - это, коротко говоря, порождение и применение нового знания. Такое знание должно основываться не на случае, а может и должно производиться систематически.

Важнейшей предпосылкой для этого является свобода и мотивация к творческому мышлению и действию.

Другой предпосылкой является сведение вместе людей с различными способностями, специальностями, знаниями, опытом и образом мышления. При этом речь идет о так называемых мягких факторах, трудно поддающимися оценкам, которые должны применяться к человеческому фактору, требуют современного ведения кадровой политики и, в конце концов, имеют решающее значение при успехе в конкурентной борьбе.

Основным соревновательным фактором в век информации и интегрированной в мировую систему экономики является способность учиться, и быстрее чем конкуренты применять изученное. Это, прежде всего, вопрос о принципиальном отношении к изменению и новому, а также вопрос организации систематического процесса производства и реализации инноваций.

Важным инструментом для этого является проектный менеджмент, который тесно связан с понятием менеджмента инноваций. Далее, мы более подробно остановимся на предпосылках успешного проектного менеджмента, на различных составных частях, организационных формах и инструментах (см. п. 7). По опыту, эта тема рассматривается предприятиями и исследовательскими учреждениями часто с большой ориентацией на технику и сужается в вопросах финансов. Дефицит внимания часто наблюдается в ориентации на рынок, при учете только что названных мягких факторов и в организационных вопросах. Для того, чтобы подчеркнуть здесь необходимость действия, этим факторам в нижеследующих рассуждениях придается особое значение.

3. КАТЕГОРИИ ПРОЕКТА

Инструмент проектного менеджмента первоначально был разработан в США для организации промышленного производства комплексных продуктов, как, например, судов, самолетов и др. Несмотря на это, в настоящее время он применяется во всевозможных областях в рамках одного предприятия и между различными предприятиями для решения различных задач.

Актуальное анкетирование в сфере исследований и разработок (ИР) Германии показали следующие результаты:

- чистые проекты ИР 42 %
- проекты по оборудованию и системам 26 %
- организационные проекты и проекты по обработке данных по инвестиционным проектам 16 %-12 %
- прочие проекты 4 %

4. КРИТЕРИИ УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ

Институт Санкт-Галлена и Международный институт обучающих организаций и инноваций (МИООиИ) в Мюнхене недавно предоставили

результат обсуждения успешных и неуспешных проектов с более чем 500 сотрудниками из 111 предприятий Германии, Австрии, и Швейцарии и исследовали критерии успеха. При этом речь, прежде всего, идет о так называемых проектах по изменению, которые должны были привести к уточнению рыночных стратегий и процессов работы.

Удивительным результатом исследования явилось то, что причины неудач имеют в меньшей степени промышленно-экономический или технический характер, а во многом связаны с культурой предпринимательства, коммуникационными и информационными процессами на предприятии.

Были выведены следующие критерии, которые отличают успешные проекты от неудачных:

Общая готовность к изменениям

Позиции типа "проверенное даже не ставится под сомнение", "мы делали так всегда", "люди, начиная с определенного возраста, уже не могут меняться", "раньше все было лучше", "те, наверху, все равно делают то, что хотят" имеют место прежде всего на предприятиях с незначительными результатами перемен. Напротив, в успешных предприятиях царит такая философия "век живи - век учись", "не ошибается тот, кто ничего не делает", "нет такой проблемы, с которой мы не смогли бы справиться".

Культура конфликтов

При успешных проектах с конфликтами обходятся конструктивно и открыто. Царит свободный обмен информацией и мнениями, а также открытость для критики. Напротив, отрицательное влияние на успех в случае менее успешных проектов оказывает подавление критики ("Не критикуй меня!"), проявление власти и скрытое напряжение.

Личная ответственность сотрудников проекта

Успех проектов непосредственно связан со степенью личной ответственности сотрудников проекта и возможности самоорганизации. Чем большими полномочиями обладает каждый в отдельности, тем скорее он готов взять на себя ответственность, и тем больше его личная инициатива и мотивация. Малые полномочия напротив способствуют пассивности и даже противодействию.

Культура доверия

По-человечески приятный климат открытости, искренности и честности в общении друг с другом повышает вероятность успеха проектов по реструктурированию. При культуре доверия существует меньшая степень принятия ошибок, и решения принимаются всеми, а после решения претворяются в жизнь.

Отсутствие иерархии

Проекты тогда были особенно успешными, когда работа над проектом происходила в команде, где иерархия не играет роли в организации проекта или, по меньшей мере, сведена до минимума. Жесткая иерархия блокировала в неудачных проектах творчество и мотивацию сотрудников проекта.

Коммуникационная и информационная культура

Быстрая и достаточная информация является важнейшим сырьем для инноваций. Проекты потому были особенно успешными, что в команде царил атмосфера интенсивного обмена информацией и открытой коммуникации, т.е. высокая степень гласности. Хорошая коммуникация в этом отношении означает хорошее сотрудничество, и наоборот. При этом под информацией понимается как то, что надо получить, и то, что надо предоставить. Интенсивная коммуникация между различными функциональными сферами приводит к тому, что растет взаимопонимание и сотрудники могут взглянуть за "край тарелки" своей собственной сферы, что приводит к принятию более взвешенных решений.

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, КОМАНДА ПРОЕКТА И МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА

Современная организация предприятий требует смягчения жесткого деления на отделы и разделения задач. Разработка продукта, например, в меньшей степени является работой изобретателя, а в большей - результатом творческих идей и ноу-хау слаженной команды по их реализации. Чтобы гарантировать максимальный коэффициент полезного действия на всех фазах инновационного цикла, рекомендуется создать соответствующие организационные предпосылки.

Задачи, выходящие за рамки одного отдела, должны обрабатываться совместной командой, также выходящей за рамки одного отдела. Таким образом будет гарантировано, что обмен информацией между специализированными группами в команде проекта происходит непосредственно. Для этого необходимо собрать компетентных и способных работать в команде сотрудников, независимо от их прочих функций и отношений иерархии из всех важнейших сфер (рынок, техника и организация). В зависимости от проблемы могут быть привлечены к работе сторонние эксперты, например, исследователи рынка, адвокаты по защите патентов.

Оптимальная величина команды составляет приблизительно 6 - 8 человек.

Проектные команды сводят к минимуму организационные потери при притирке и, прежде всего, притупляют "природный" конфликт между техниками и экономистами.

Для практического претворения в жизнь, прежде всего, необходимо обратить внимание на следующее:

- - профессиональная компетенция членов команды является хотя и необходимой, но не исчерпывающей предпосылкой;
- - руководители проекта являются ведущими, но не "всезнайками во всех вопросах";
- - искренность и готовность к критике ускоряют процесс реализации;
- - есть спрос на нестандартное мышление.

В качестве организационных форм в основном существует три возможности:

а) Работа над проектом как дополнительная задача

Это означает вплетение в обычный ритм работы. Руководство определяет ответственного руководителя проекта, который одновременно в рамках организационной схемы выполняет и свои обычные обязанности, однако дополнительно руководит проектной командой и имеет профессиональный доступ к значимым сотрудникам, вне зависимости от границ отделов, планирует ресурсы и координирует всю инновационную деятельность. Эта модель выбирается в случае с ограниченными по времени и ресурсам проектами.

Проблемы могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в незначительной степени может влиять на сотрудников из других отделов из-за жесткой иерархии предприятия. Работа над проектом из-за каждодневной работы оттесняется на второй план и "засыпает". Двойная нагрузка из работы над проектом и основной функции может привести к небрежностям. Поэтому инновационному проекту должно быть предоставлено достаточно свободных помещений, мощностей и ресурсов.

б) Классическая организация проекта ("предприятие в предприятии")

В этой модели, которая выбирается при комплексных и объемных задачах, особенно сильно подчеркнута значимость работы над проектом в организационной схеме предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед дисциплинарными отношениями подчинения классической структуры отделов. Проект опекается непосредственно руководством, и руководитель проекта, а отчасти даже и отдельные сотрудники проекта, полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

в) Смешанные формы

На практике и, прежде всего, на средних предприятиях преобладают подчас смешанные формы.

Возможность состоит в том, что освобождается опытный руководитель проекта и, в зависимости от проекта, привлекаются специализированные сотрудники, которые, однако, одновременно занимаются своей обычной

деятельностью. При этом вся ответственность лежит на "проектном профессионале", который полностью может сконцентрироваться на реализации проекта и благодаря прикрытию силами руководства имеет больше свободы при назначении сотрудников проекта.

Вторая возможность - назначение внутреннего координатора проекта, занимающего высокую иерархическую позицию на предприятии и ведущего проект дополнительно к своей обычной работе, которому, однако, выделен более молодой инженер проекта, который посвящает себя исключительно проекту.

Таким образом, соответствующая организационная форма должна быть индивидуально подобрана под проект.

Работа над проектом будет успешной тогда, когда будут устранены следующие препятствия:

- - застарелое мышление в границах отделов;
- - старое понимание ролей ("это не мое дело, и потому это меня не интересует, потому Вы должны спросить моего шефа");
- - доминирование иерархии;
- - инертность структур, принимающих решения;
- - противостояние устойчивых сфер.

6. РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ

В начале проекта стоит задача детального формулирования руководством проекта (например, определенные инновации продуктов или процессов, открытие новой сферы деятельности, подготовка к кооперации) и основной стратегии. Определяется руководитель проекта, выбираются сотрудники проекта, устанавливается длительность и бюджет проекта. Чем яснее формулирование целей проекта, промежуточных целей и рубежей, тем с большим коэффициентом полезного действия может быть позднее проведен контроллинг проекта.

Работа над проектом тем самым подразделяется на три временные фазы:

- 1) сбор информации;
- 2) проверка спроса на рынке;
- 3) реализация.

В каждой из этих фаз команда проекта должна обращать внимание на три сферы деятельности - рынок, технику и организацию, для того, чтобы можно было планировать и руководить каждым последующим шагом. Конечно же, соответствующие направления варьируются в зависимости от постановки задачи.

В первой фазе (сбор информации) собираются все важные данные по рынку, технике и организации, соответствующим образом подготавливаются и

предварительно структурируются и обобщаются в промежуточном балансе экспертами из различных сфер.

Вторая фаза (проверка спроса на рынке) посвящается прежде всего вопросам оценки. На основе ранее полученных знаний и совместно разработанных идей детально проверяется спрос на рынке запланированной инновации, опять же в трех сферах деятельности - рынке, технике и организации и делается общее заключение.

В конце концов, третья фаза (реализация) фиксирует конкретные цели и реалистичные мероприятия для претворения в жизнь инновации на рынке и предприятии. И здесь мероприятия также охватывают сферы рынка, техники и организации.

Работа над проектом требует постоянной проверки целесообразности и действенного контроллинга проекта. Рекомендуются немедленное прекращение проекта, если результаты работы над проектом более не дают права считать имеющуюся цель проекта реалистичной.

7. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Для успешного проектного менеджмента разработаны особые инструменты, показавшие себя наиболее пригодными на практике. Они приводятся ниже в кратком виде.

- Описание проекта

В соответствующий формуляр к началу работы над проектом вносятся важнейшие формальные данные и постановка цели. Они охватывают длительность проекта, бюджет проекта, и положенные в основу проекта мысли. Первые предположения о спросе на рынке в любом случае необходимо указать: они облегчают дальнейший контроль.

- Структурный план проекта

Благодаря ему в распоряжении находится особо приспособленный инструмент, который раскладывает комплексный проект на обозримые единицы, и рабочие пакеты и одновременно организует их в единую сеть, создает ясное понимание ответственности и запаса времени и, прежде всего, делает для менеджера проекта возможным координацию. Структурный план проекта создает для всех сотрудников проекта большую обзорность и ясную постановку цели.

- Техника творчества

Содействие творчеству сотрудников является важной основой для инноваций. Определенные виды техники творчества поддерживают процесс работы над проектом, особенно на фазе сбора информации и проверки спроса на рынке. При этом следует использовать общие психологические механизмы

для рождения идей. Примерами являются метод мозгового штурма и морфологическое табло.

- Проектный контроллинг

Команды проекта могут разрабатывать также и свою собственную динамику реализации проекта, исходить из собственной цели проекта и превысить бюджет проекта. Особенно велик риск того, что ограниченные по времени проекты развиваются в длительную процедуру, которую уже вряд ли возможно контролировать.

Поэтому проектный менеджмент наряду с большой свободой, с одной стороны, включает в себя жесткий контроллинг - с другой. С равными промежутками команда проекта и руководство компании должны производить оценку проекта и уточнять дальнейшие шаги (от расширения бюджета проекта до прерывания работы над проектом).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИМ

ВИТАЛИЙ ДУБРОВСКИЙ

Виталий Яковлевич Дубровский — российский и американский методолог, специалист в области информационных систем, почетный профессор Высшей школы бизнеса Университета Кларксон (School of Business Clarkson University), где преподавал более 20 лет. Был активным членом Московского методологического кружка с 1964 по 1978 год. В настоящее время развивает собственную концепцию системодетельностной методологии.

СОЗНАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ: ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД.

1. ВВЕДЕНИЕ

Деятельностный подход является одним из четырех основных подходов к сознанию в науке и философии, наряду с феноменологией, теологией и естественнонаучным подходом, или натурализмом. Противопоставляясь феноменологии и теологии как субъективистским подходам, деятельностный подход, как и естественнонаучный подход, постулирует объективность человеческой деятельности, сознания и психики. В то же время, в отличие от естественнонаучного подхода, деятельностный подход рассматривает деятельность, сознание и психику, как задаваемые культурными, социальными, и другими нормами и стандартами, нежели подчиненные законам природы. Основные принципы деятельностного подхода, которыми я руководствуюсь в этой статье, были разработаны в 1960–1970-е годы. Московским методологическим семинаром, руководимым Г. П. Щедровицким (1995). Эта статья является лишь намеком на рассмотрение сознания с деятельностной точки зрения, к тому же только в аспекте, ограниченном принятием решения.

1.1. ПРИНЦИП НОРМАТИВНОЙ ЗАДАННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Согласно принципу нормативной заданности деятельности, люди действуют поскольку они *должны* действовать, и действуют они таким образом каким они *должны* действовать. Другими словами, человеческая деятельность не детерминирована законами природы, а *исключительно и исчерпывающе задается* культурными, социальными, организационными, и другими нормами (стандартами, правилами, законами, обычаями и другими). Одни нормы формируются исторически (культурные нормы), другие устанавливаются в результате социальных движений и политических компаний, третьи — в результате разрешения различного рода конфликтов, четвертые являются продуктами специальной деятельности нормировки и стандартизации (например, производственные нормы выработки и торговые квоты, юридические законы и государственные постановления). Вещи, люди, знаки, понятия, предметы

окружающей среды и другие «материальные» и «идеальные» предметы, вовлеченные в деятельность, также стандартизированы.

Изготавливаемые людьми предметы производятся в соответствии со стандартами, в то время как природные объекты определяются, характеризуются и называются в соответствии с принятыми культурными, научными и индустриальными стандартами.

Простейшей единицей деятельности принято считать *акт*, единство которого задается целью, и который имеет, по крайней мере, две логических составляющих — *действие* и *ситуацию*. Действие осуществляется в соответствии с особой нормой — способом. Ситуация есть многообразие вовлеченных в действие предметов, соответствующим образом организованных.

Следует подчеркнуть, что все действия и все известные нам объекты соответствуют некоторому стандарту. Если осуществляемое действие отклоняется от заданной нормы, оно, в соответствии с определенными критериями, должно быть идентифицировано как *определенный тип* отклонения, в соответствии с существующим референтным набором отклонений — *стандартом* отклонений. Другими словами, всякое исполнение действия имеет *нормативный статус* — либо статус нормы, либо статус определенного *стандартного* отклонения из референтного набора. То же самое справедливо и по отношению ко всем предметам, вовлеченным в деятельность. Это подобно совершенному миру идей Платона, который был бы дополнен *идеями* всех возможных типов отклонений от совершенных идей. Тогда любое событие или вещь этого бренного мира, в точности соответствовали бы некоторой идее — совершенной идее или идее отклонения от совершенной идеи.

2. О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ

Существует широко распространенное мнение, что принятие решения является сугубо умственным, или когнитивным процессом. Даже люди, не разделяющие взгляды, согласно которым человек является устройством по переработке информации, убеждены, что принятие решения является по сути *внутренним* когнитивным процессом, включающим восприятие, память, мышление и другие. Не удивительно, что подобные убеждения с неизбежностью ведут к представлению, что в основе принятия решения лежат нейронные процессы головного мозга.

2.1. ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ МЫ МЫСЛИМ МОЗГОМ?

Взгляд, что мы «мыслим мозгом», является настолько широко принятым, что он «пропитал» обыденный язык (например, «подумай головой» и «пораскинь мозгами»). Люди которые не разделяют этого взгляда считаются странными. Им объясняют, что информация поступает в наши рецепторы, передается по нервным путям в кору головного мозга, обрабатывается за счет сложных взаимодействий

нервных клеток, а затем результат, или решение, поступает в наши внешние органы движения и речи. Им, возможно, также расскажут, что стиль принятия решения человека зависит от того, какая половина мозга у него более развита — левая или правая. А, возможно, еще и добавят, что мы — люди, употребляем всего только 10 процентов наших мозговых клеток, но если бы мы употребляли больше, то существенно увеличили бы наши мыслительные способности.

Принадлежа к категории странных и наивных людей, я продолжаю задавать вопросы. Разве не получается, что думаю-то не я, а мой мозг делает это вместо меня? Ведь будучи природными процессами, нервные процессы не могут нарушать законы природы и, следовательно, «принятие решения» не может протекать иначе, чем оно происходит. Как же возможны ошибочные решения? Или как возможны волевые действия? И как люди могут быть ответственны за свои решения и действия? На эти вопросы обычно ссылаются на недостаточность наших знаний о мозговых процессах, лежащих в основе мышления вообще и принятия решения, в частности. Однако мои собеседники соглашались с тем, что не совсем правомерно объяснять мне то, чего я не понимаю, с помощью того, чего никто еще не понимает.

2.2. ЧЕМ МЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МЫСЛИМ

Древний мореплаватель наконец находит в разрыве облаков Полярную звезду и корректирует движение своего корабля. Следуя правилам, которым его учили, он также учитывает направление и силу ветра, морское течение, предполагаемые местонахождения корабля и пункта назначения и так далее. Очевидно, он также пользуется понятиями пространства, времени, скорости, и другими. Чем же мыслит древний моряк принимая решение? Если бы мы, следуя обыденному сознанию, рассматривали принятие решения как то, что происходит внутри моряка, то, как и научные психологи, с неизбежностью вынуждены были бы свести принятие решения к мозговым процессам.

Деятельностный подход требует, чтобы при анализе принятия решения, мы начинали не с моряка принимающего решение, а с самого акта принятия решения. Мы обязаны включить в *систему* акта принятия решения каждый фактор, без которого решение было бы либо невозможно, либо деградировало ниже требуемого уровня, а также каждый фактор, в той же степени мешающий решению, влияние которого следует нейтрализовать, или компенсировать. Такая смена ориентации имеет немедленные и весьма драматические последствия. Этот новый взгляд требует включения в ситуацию акта принятия навигационного решения, помимо моряка и его *субъективных* переживаний, таких как страх, утомление или головная боль, *физических* факторов, таких как корабль, Полярная звезда, океан, ветер, течения, может быть карта, а также «*идеальных*» факторов, таких как знание исключительных свойств Полярной звезды и другие знания,

набор понятий и правил навигации. И мы обязаны заключить, что принимая навигационное решение, древний моряк *должен* мыслить всем этим, или *посредством* всего этого.

2.3. ТРИ ВАЖНЫХ МОМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТНОМ АНАЛИЗЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

2.3.1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ВСЕГДА ВКЛЮЧАЕТ КАК УМСТВЕННЫЕ, ТАК И «ФИЗИЧЕСКИЕ» КОМПОНЕНТЫ

Пример древнего моряка иллюстрирует факт, что принятие решения включает как наблюдаемые (overt) физические, так и скрытые (covert) умственные компоненты. В зависимости от места, занимаемого принятием решения в иерархической структуре деятельности, принятие решения может иметь различный статус и, соответственно, структуру. На самом низком уровне принятие решения может быть стадией простого действия, на которой решается как осуществить операцию, например, перешагнуть или обойти лежащую на пути лужу. На другом полюсе принятие решения может быть функцией целой организации — «мозгового треста», включающего большой коллектив, кооперирующий с целым рядом других организаций. На промежуточном уровне принятие решения может быть специализированным актом, осуществляемым отдельным индивидом, который затем сообщает это решение другим индивидам, которые его затем реализуют.

Для нас здесь важно то, что на всех уровнях, наряду со скрытыми умственными операциями, принятие решения *обязательно* включает также и наблюдаемые физические операции. Древний моряк для того, чтобы принять навигационное решение, помимо прочего, должен был найти Полярную звезду на ночном небе. Чтобы ее увидеть, он должен был *смотреть*. Принимая решения, люди с необходимостью осуществляют наблюдаемые со стороны действия, употребляют различные «физические» орудия — от карандаша и листа бумаги и до сложнейших компьютеризированных систем. Все это хорошо известно на уровне здравого смысла, но именно наблюдаемая «физическая» сторона, как правило, игнорируется в психологических исследованиях принятия решений.

2.3.2. АНАЛИЗ ТОГО, КАК ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ, С НЕИЗБЕЖНОСТЬЮ СВОДИТСЯ К ПРЕДПИСАНИЮ ТОГО КАК ОНИ ДОЛЖНЫ ПРИНИМАТЬСЯ

Согласно деятельностному подходу, анализ того, как осуществляется принятие решения, должен проводиться в контексте практических решений и в терминах норм, средств и проблем, относящихся к этой деятельности. Практически неизбежным результатом такого анализа являются представления деятельности, которая далеко не совершенна. Это призывает к усовершенствованию процесса принятия решения, даже если изначально такая

задача и не ставилась. Если описание усовершенствованного принятия решения одобряется клиентом и утверждается авторитетным органом, оно приобретает нормативный статус *предписания* того, как решения должны приниматься.

Даже «натуралистические» исследования принятия решения обычно заканчиваются рекомендациями по улучшению этой деятельности (Klein, Orasanu, Carderwood, and Zsombok, 1993). Решение научной общественностью какая модель принятия решения является «истинной», в конечном счете, определяется не тем, насколько хорошо она представляет *существующую* практику принятия решения, а тем насколько она может служить предписанием, или нормой для *предстоящих* решений. Этот сдвиг «от существующего к должному» типичен для исследований человеческой деятельности (Щедровицкий, Г. П., 1995).

2.3.3. КТО ЯВЛЯЕТСЯ СУБЪЕКТОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

В человеческом обществе решения принимаются индивидами и группами, обладающими соответствующими средствами, способностями и правами. Ребенок должен достичь соответствующего уровня зрелости, прежде чем взрослые признают за ним право принимать определенные решения, а общество признает его ответственным за свои решения. В рабовладельческих обществах только свободные люди могли принимать решения, касающиеся и своей жизни и жизни рабов.

До публикации *The Functions of the Executive* (Chester Barnard, 1938), мало кто предполагал, что деловые решения принимаются управляющими. В качестве основной функции управляющего, принятие решения получило широкое признание только после публикации *Administrative Behavior* (Herbert Simon, 1947). Это произошло вовсе не потому, что управляющие всегда принимали решения, а авторитетные исследователи открыли это сравнительно недавно. Это произошло потому, что традиционно большинство американских предприятий были патронимическими и все деловые решения, как правило, принимались их собственниками, в то время как основными функциями управляющих были надзор (*surveillance*) и непосредственное руководство (*supervision*) в реализации решений. К выходу книги Chester Barnard'a возникли и получили широкое распространение крупные корпорации, собственники которых все чаще вынуждены были «делегировать» свой авторитет управляющим, вместе с правом и обязанностью принимать деловые решения. Эта новая оформляющаяся практика управления и получила свое отражение в вышеупомянутых книгах, и, благодаря популярности и влиянию последних, «принимающий решение управляющий» стал новым организационным стандартом.

3. СОЗНАНИЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

В то время как натурализм представляет сознание как эпифеномен взаимодействия организма (с его нейронными и другими механизмами) и среды, субъективизм представляет сознание как саму реальность. Делались и попытки примирения этих противоположных точек зрения либо на основе некоего промежуточного начала (например, Hamlyn, 1982), либо с помощью некой разновидности дуализма (Chalmers, 1996). Как упоминалось выше, деятельностный подход противопоставляется и натурализму и субъективизму.

3.1. ТЕОРИЯ СОЗНАНИЯ Л. С. ВЫГОТСКОГО

3.1.1. СОЗНАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО СОЦИАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Понятие сознания предлагаемое в этой статье происходит из теории, разработанной русским психологом Л. С. Выготским в 1925–1934-х годах. Выготский описывает сознание как систему высших психологических функций, таких как, например, произвольное внимание и логическая память, которые формируются в процессе индивидуального развития ребенка.

Следуя P. Janet (1928), Выготский рассматривал процесс формирования высших психических функций как «интериоризацию», или трансформацию актов взаимодействия ребенка со взрослыми в умственные операции ребенка (Vygotsky, 1930/1978). Janet, как и многие другие психологи его времени, понимали интериоризацию как «прививку» элементов социальной кооперации к исходно асоциальному, животному-подобному сознанию младенца. В отличие от них, Выготский отрицал существование этого исходного асоциального сознания и рассматривал сознание как исключительно социальный продукт воспитания ребенка (Леонтьев, 1982). По Выготскому, в процессе воспитания ребенка исходные до-сознательные животное-подобные психические процессы прекращают существовать. Они включаются в новую систему, «культурно перестраиваются и разворачиваются, чтобы сформировать новое психологическое образование (entity)» (Vygotsky, 1930/1978, p. 57). Другими словами, Выготский рассматривал человеческое сознание как исключительно социальное образование, которое исторически сформировано и культурно детерминировано.

3.1.2. СОЗНАНИЕ ЕСТЬ ИНТЕРИОРИЗОВАННАЯ КОММУНИКАЦИЯ ИНДИВИДА С СОБОЙ

Даже бихейвиористски настроенный ранний Выготский придавал особое значение речи: «В широком смысле слова, в речи и лежит источник социального поведения и сознания» (1925/1982, с. 95). Позднее он подчеркивал принципиальную роль речи в формировании сознания ребенка. Он рассматривал интериоризацию социальных коммуникационных актов, основанных на знаках и речи, как основу развития высших умственных процессов.

Под влиянием представлений «id» и «ego» З. Фрейда, но в своей «социальной» интерпретации, Выготский формулирует идею сознания через представление о «двойнике»: «Мы сознаем себя, потому что мы сознаем других, и тем же самым способом, каким мы сознаем других, потому что мы сами в отношении себя являемся тем же самым, чем другие в отношении нас. Я сознаю себя только постольку, поскольку я являюсь сам для себя другим ... Поэтому следствием принятия предполагаемой гипотезы будет непосредственно из нее вытекающее социологизирование всего сознания, признания того, что социальному моменту в сознании принадлежит временное и фактическое первенство. Индивидуальный момент конструируется как производный и вторичный, на основе социального и по точному его образцу. Отсюда двойственность сознания: представление о двойнике — самое близкое к действительности представление о сознании» (1925/1982, с. 96).

На основании этих идей, Выготский определяет сознание как *социальный контакт индивида с собой*. Хорошей иллюстрацией может служить понятие воли. Сначала дети учатся слушаться взрослых, затем, в играх они учатся приказывать другим, а затем и себе как другому, и наконец, после того как сформировалось их самосознание и обе стороны — послушание и приказание интериоризировались, ребенок приказывает себе как другому и следует этим приказам, как полученным от другого. Таким образом, по сути, воля является само-приказанием/само-послушанием.

В данном определении сознания два положения Выготского являются особенно важными. Первое — это то, что коммуникация с собой, или «внутренняя речь» имеет иные грамматические и семантические свойства, нежели обычная речь, она сокращена и сжата. Это оказывается возможным потому, что говорящий и слышащий являются одним и тем же индивидом, а значит и контекст, и ситуация и значения коммуникации одни и те же для «посылающего» сообщение и для «принимающего» это сообщение. Второе соображение — это то, что коммуникация с собой не ограничена внутренней речью, но может включать и невербальные формы коммуникации, такие как указательные и символические жесты, выражение лица и другие (Выготский, 1933/1982).

3.1.3. ПЕРЕЖИТКИ НАТУРАЛИЗМА В ОНТОЛОГИИ СОЗНАНИЯ У ВЫГОТСКОГО

Выготский называл свой подход «историко-культурным» и характеризовал свою теорию как «социальную психологию».

Он подчеркивал социальную сущность психологии человека и противопоставлялся как натурализму, так и субъективизму. Он противопоставлял свою «вершинную» психологию как «поверхностной» феноменологической, так и «глубинной» фрейдистской психологии. В то же

время, как, психолог, он принимал натуралистическую онтологию взаимодействия организма с его средой — природной и социальной. Эта онтология предопределяла сведение человеческой деятельности к поведению индивида и описанию ее в терминах рефлексов, стимулов и реакций. Психологическая традиция также предопределяла представление сознания в терминах психических функций восприятия, памяти, воображения и другими, а значит полагание в качестве субстрата сознания нервных механизмов головного мозга.

Выготский, как и многие исследователи того, да и настоящего, времени, верил, что социальная реальность является вторичной по отношению к природе и неотделима от нее. Вслед за ними, он представлял социальное как надстройку над природным, подобно инженерному устройству, которое он считал полностью сводимым к природному: «Искусственные (инструментальные) акты не следует представлять себе как сверхестественные или надестественные, строящиеся по каким-то новым, особым законам. Искусственные акты суть те же естественные, они могут быть без остатка, до самого конца разложены и сведены к этим последним, как любая машина (или техническое орудие) может быть без остатка разложена на систему естественных сил и процессов» (Выготский, 1930–1982, р. 104).

3.2. ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД К СОЗНАНИЮ

Деятельностный подход решительно рвет с натуралистической онтологией природы и психических процессов как природных. Он рассматривает человеческую деятельность как самодостаточную, то есть существующую саму по себе, а не вторичную по отношению к природе. В онтологии деятельности человеческое сознание, как коммуникация индивида с собой, может быть представлена безотносительно к какому-либо субстрату, ни как сводимая (*reduced*) к нему, ни как надстроенная (*supervenied*) над ним.

Человеческие действия сознательны, а сознание действенно. Первое означает, что выполнение всякого акта деятельности включает коммуникацию актора с собой. Второе означает, что «поток» сознания состоит из *актов* коммуникации с собой. Физическая составляющая и умственная составляющие действия, как и их координация, формируются в процессе воспитания и обучения ребенка. Это означает что анализ сознания должен учитывать четыре типа норм:

1. Нормы действия.
2. Стандарты предметов, вовлеченных в действие.
3. Нормы коммуникационных актов и (к) культурные и педагогические нормы воспитания и обучения детей.

Janet и Выготский рассматривали интериоризацию как внутреннюю реконструкцию, внешнего социального взаимодействия, сохраняющую *обе*

стороны этого взаимодействия: «Индивидуальный момент конструируется как производный и вторичный, на основе социального и по точному его образцу. Отсюда двойственность сознания: представление о двойнике — самое близкое к действительности представление о сознании» (1925–1982, с. 96). Такое понимание означает, что освоив каждую из ролей социального взаимодействия и исполняя их *соло*, индивид обращается к себе как к *другому*, понимает себя как *другого* и отвечает себе же как *другой*.

Представляется, что применение категории внутреннего — внешнего к сознанию, является свидетельством интенции на локализацию сознания. С деятельностной точки зрения, правомерным является вопрос не *где*, а *как* осуществляется сознание. С этой точки зрения, представление о формировании сознания как интериоризации, или, как выражался Выготский «трансформации интерпсихического в интрапсихическое», является неприемлемым. Вместо этого я предлагаю гипотетическое представление о формировании сознания как *усвоения* социальной кооперации, состоящего из *освоения* индивидом кооперативных ролей и последующего *присвоения* их за счет *рефлексивного отождествления* их с собой — со своим я. При таком понимании, исполняя эти роли, индивид обращается к себе не как к другому, а как к *себе*, понимает себя как *себя* и отвечает себе как *себе*. Это проявляется в *непосредственности* самосознания.

Учащаяся на одном из моих курсов аспирантка Jenny Pond выразила это следующим образом: «Но я также воспринимаю себя как то, что смотрит сквозь мои глаза с тенью моего носа и присутствует в каждом моем воспоминании. Если бы я рассматривала себя как другую персону, тогда бы я не видела носа в такой перспективе. Другие люди в фокусе, я нет. Я не могу отодвинуться от себя достаточно, чтобы избавиться от носовой тени. Однако в зеркале я вижу себя так, как другие люди видят меня. Когда мы в нашем воображении обращаемся к другому человеку, группе или толпе, то мы обращаемся к другому или другим и он или они отвечают нам как другие. Но это есть, пусть и воображаемый, но вполне социальный диалог, который не равнозначен акту индивидуального сознания — результату освоения и присвоения диалога. Деятельностный подход к сознанию является самодостаточным, то есть сознание может быть эффективно представлено в деятельностных онтологемах, не прибегая к природным мозговым процессам или субъективным феноменам. В следующем разделе мы проиллюстрируем это на примере восприятия цвета».

ПОЧЕМУ Я ВИЖУ ЭТУ ЧАШКУ КРАСНОЙ

Я достаю чашку из буфета, чтобы выпить кофе и выбираю красную. Почему я вижу эту чашку красной? Ученый психолог объясняет мне, что цветовое зрение — это способность различения длин световых волн (или их набора),

независимо от их яркости. Затем следует описание физиологических механизмов цветного зрения, начиная с функций трех типов колбочек в ретине глаза и заканчивая функционированием специальной области коры головного мозга (например, Bruce and Green, 1990). Но на фундаментальный вопрос, каким образом нервные процессы производят субъективное ощущение красного цвета, ответа так и не было получено.

Обычно в этом пункте слышишь об эпифеноменах или о корреляции феноменов и нервных механизмов. Не существует даже приемлемой идеи подхода к этому вопросу, известному под общим названием психофизической проблемы.

В соответствии с деятельностным подходом, я вижу кружку, потому что я *смотрю* на нее в соответствии с *указаниями внимания*, которые я себе дал. Я вижу чашку красной, потому что она *есть* красная и я *должен* видеть ее красной. Существуют культурные стандарты для красного цвета и, следовательно, видеть красную чашку красной соответствует норме. Слово «красный» играет принципиальную роль в восприятии красного цвета, или *осознания* красного. Воспринимать значит *распознавать*. Распознавание требует *названия*. То что не имеет названия, не существует (John Stuart Mill). Без двух слов «чашка» и «красный» или их эквивалентов восприятие красной чашки было бы невозможным.

Взрослые учат детей распознавать цвета: «смотри, вот эта чашка красная, а эта синяя», «покажи, где красная чашка?», «какого цвета эта чашка?», «смотри эта чашка красная и эта машинка красная, они обе красные» и так далее. Нас учили соответствующим образом *отвечать*, что играло ключевую роль в выработке наших *навыков* распознавания цвета. В процессе усвоения этих и подобных диалогов мы приобретали *способность* восприятия вещей и цветов вообще, и красных чашек, в частности. В общем, «зрительное восприятие» может быть представлено (сверхупрощенно) как последовательность, по крайней мере, трех стадий:

1. Скрытое умственное *указание внимания* себе.
2. Физическое *смотрение* на предмет в контексте ситуации, в соответствии с указанием внимания.
3. Умственный *отчет* себе о результатах *смотрения*, в соответствии с указанием внимания.

Указания внимания могут иметь различные формы и уровни общности, в зависимости от выполняемых актов. Это может быть «какие цвета у тех чашек?» или «есть ли среди них красная?» Форма отчета должна соответствовать форме указания внимания. Например, «голубого, зеленого, желтого, красного и белого» или «да, вот она». *Понимание* моего отчета себе и есть *осознание* красной чашки. В норме, понимание гарантировано тождеством отчитывающегося

и понимающего отчет. В патологических случаях понимание отчета может быть проблематичным.

Если я смотрю на красную чашку в соответствии с указанием внимания, я *вижу* ее соответственно, или если чашки в шкафу нет, я ее, соответственно *не* увижу. Описанное выше трех — стадийное смотрение — видение является *базисным* навыком, или *простым* стандартным результатом обучения ребенка. В онтологии деятельности, этот навык может быть разложен далее только в измерении ортогональном его функционированию — в измерении обучения этому навыку. Как базисный навык, восприятие подобно таким физическим навыкам как хватание. Расчленение хватания, скажем, на движения отдельных пальцев непродуктивно, если речь, конечно, не идет об альтернативном обучении индивида с определенными физическими недостатками.

Таким образом, я вижу красную чашку красной, прежде всего, потому что она красная, и я способен распознать красный цвет. Я осознаю красную чашку, потому что я смотрю на нее, следуя указанию внимания, данному себе и понимаю отчет о результатах смотрения данной себе. Чтобы понимать этот процесс нет никакой необходимости обращаться к световым длинам волн, ощущению красного или феномена красноты.

Почему же тогда некоторые люди не видят красную чашку красной? И опять ответ зависит от точки зрения. Этот вопрос подобен тому, с которым столкнулись древнегреческие философы: почему людям с некоторыми заболеваниями мёд кажется горьким? Ответ Демокрита соответствовал его натуралистическим взглядам: мёд, будучи смесью атомов различной формы и величины, распределенных в пустоте, является ни горьким ни сладким, но может казаться и тем и другим, в зависимости от атомных свойств вкусовых органов.

Аристотель же дал деятельностно ориентированный ответ: сам по себе мёд сладкий; восприятие больными людьми его как горького является неверным, в силу их абнормального болезненного состояния. В случаях цветового зрения, натуралисты объясняют неспособность видеть красный цвет либо наследственным недостатком определенного типа фото-пигмента, либо тем, что один из трех типов пигментов, заменен на другой со смещенным пиком чувствительности (Harre and Lamb, 1983, p. 100). Согласно деятельностному подходу, неспособность некоторых людей видеть красную чашку красной является определенным отклонением от нормы цветового зрения подведенным под определенный диагностический *стандарт*, скажем, «дальтонизм». В своих комментариях к черновику этой статьи Jenny Pond отметила то давление, которое испытывают дальтоники со стороны общества: «Я уверена, что дальтоники видят зеленый и красный цвета как коричневый и они называют этот коричневый цвет

зеленым или красным. Они называют стоп сигнал красным, потому что они *должны* видеть его красным».

В деятельностной перспективе вопрос состоит в том, каким образом обеспечить, чтобы люди с недостатками цветного зрения могли вести себя нормально в различных практических ситуациях. Один подход — это запретить таким людям водить автомобили. Но гораздо более продуктивный подход — это разработать иные нежели цвет средства для различения релевантных предметов, например, светофор с цветными огнями, мигающими с различной частотой. Такие средства позволили бы рассматривать неспособность различать цвета не как отклонение от нормы, а как *особенность* человека. В этой связи, полезно напомнить, что многие люди с нормальным цветовым зрением не соответствуют особым стандартам профессий, имеющих дело с цветами — художников, маляров, дизайнеров интерьера и другими. Эти стандарты требуют более точного распознавания цветов и более развитого цветового лексикона.

5. СОЗНАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

5.1. СОЗНАНИЕ В ДЕЙСТВИИ

Индивид осуществляет каждое действие с помощью координированных операций различного типа — наблюдаемых физических, сенсорных и знаковых операций, и скрытой ментальной коммуникации с собой. Эта координация формируется в процессе обретения индивидом соответствующих базовых навыков и других способностей. В процессе действия, сознание индивида представляет собой сложное переплетение четырех взаимосвязанных процедур, характеризующихся *реально-временной непосредственностью*.

Первая — это *последовательность указаний внимания* себе, соответствующая цели и динамической ситуации. Второй процесс — это *осознание* динамической ситуации, или понимание соответствующих указаниям внимания отчетов себе. Третья процедура — это *принятие решений*, запланированных или в ответ на непредвиденные изменения ситуации. Наконец, четвертая процедура — *воля*, или последовательность само-приказов — само-подчинений в исполнении решений.

5.2. РЕАЛЬНО-ВРЕМЕННАЯ НЕПОСРЕДСТВЕННОСТЬ ОСОЗНАНИЯ СИТУАЦИИ ДЕЙСТВИЯ

Реально-временная непосредственность осознания возможна благодаря *непрерывности* последовательности актов деятельности и их иерархической организации. Непрерывность означает, что осознание действия — ситуации не является мгновенным «снимком» (snapshot), который резко смещает осознание из ситуации прошлого акта в ситуацию нынешнего. Такое иногда случается. Например, человек очнулся, обнаружив себя лежащим в больничной кровати. В таких случаях требуется некоторое время и относительно длительные диалоги

с другими людьми и с собой, чтобы понять ситуацию и восстановить непрерывность потока событий. Но обычно наше осознание непрерывно. Благодаря этой непрерывности, и это чрезвычайно важно, мы не нуждаемся отчете себе обо всей ситуации — осознание ее мы *уже имеем*. Для поддержания (maintenance) текущего осознания нам необходимы только отчеты о деталях изменений непрерывного потока действий-ситуаций.

Примером может служить мой путь в офис длиной в несколько кварталов. Если «картина» ситуации меняется только благодаря моим действиям, то есть в соответствии с моими ожиданиями, то моя коммуникация с собой минимальна, нечто вроде простого «так... так...». Думая о чем-то, я подчас теряю осознание того, что иду по улице, поскольку для продолжения этого привычного действия нет необходимости ни в какой коммуникации с собой. Мое внимание «автоматично», то есть оно следует *программе внимания*, отработанной в процессе обретения базисных навыков хождения и соответствующей общему указанию внимания относящегося к этому моему привычному действию: «дорога в порядке?» Пока дорога в порядке и я занят своими мыслями, мне нет необходимости в особом отчете себе о ситуации на дороге и я теряю осознание того, что иду по улице, и осознаю только содержание своих мыслей.

Как упоминалось выше, другой основой реально-временной непрерывности осознания является иерархическая организация актов деятельности. Мое движение по этой улице является лишь частью моего пути в офис. Я еще должен пересечь улицу с относительно напряженным движением, войти в здание факультета, подняться на третий этаж, обойти угол по дороге к своей комнате, отомкнуть замок, открыть дверь и войти в комнату. Я останавливаюсь на перекрестке, ожидая сигнала светофора. Одно действие сменяет другое и одна ситуация перетекает в другую непрерывно, потому что они являются последовательно осуществляемыми частями иерархически организованного акта.

5.3. СОЗНАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Продолжая идти по улице, я замечаю на тротуаре лужу («дорога в порядке?» — «лужа!»), оцениваю ее как слишком большую, чтобы перешагнуть или легко перепрыгнуть («перешагну, перепрыгну?» — «нет, слишком большая»); решаю обойти («обойду» — «обходи» — «обхожу»). В этих примерах восприятие, воля и принятие простого решения представлены как коммуникация индивида с собой. Существует мнение, что в более сложных случаях, люди принимают решения с помощью мышления. Возникает вопрос, может ли то, что называют мышлением быть представлено как коммуникация индивида с собой?

Обсуждение этого вопроса является особой огромной темой. Поэтому я ограничусь здесь лишь следующим замечанием. Даже в вышеприведенных

примерах восприятия красной чашки или дороги и принятия простого решения обойти лужу имеет место мышление. Чтобы воспринять красную чашку, я пользуюсь житейскими понятиями чашки, цвета, красного и прочего как при задании внимания, так и для понимания своих отчетов.

Другими словами, чтобы воспринимать и принимать даже самые простые решения, я должен мыслить. Санскритская поговорка гласит: «Мой ум был далеко, и я не видел; мой ум был далеко, и я не слышал ...». Декарт настаивал на том, что в нас нет ничего такого, что мы должны были бы приписать нашей душе, кроме наших мыслей. А Выготский подчеркивал, что мышление лежит в основе всех высших психологических функций.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ УМК

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ
ПО ТЕМАМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1.

Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики

Практическое занятие 1

Ключевые понятия:

Проектирование, социум, культура, социально-культурное пространство, деятельность, социально-культурная деятельность, менеджмент, проектный менеджмент, прогнозирование, программирование», моделирование, планирование, конструирование, предвидение.

Основные вопросы:

1. Социокультурное проектирование в контексте проектного и традиционного менеджмента.
2. Соотношение понятия «проектирование» с понятиями «прогнозирование», «программирование», «моделирование», «планирование», «конструирование», «предвидение».
3. Специфика, структура и содержание проектной деятельности.
4. Проектная деятельность как фактор активного воздействия на динамические социокультурные процессы.

Темы для докладов

1. Культурологические аспекты социокультурного проектирования.
2. Культура как область предметной деятельности.
3. История становления проектного менеджмента и проектирования социально-культурной деятельности,
4. Основные персоналии и направления исследований и практических разработок проектной деятельности.

Тема 1.

Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики

Практическое занятие 2

Ключевые понятия:

Инновация, динамика, сущность, объект, предмет, цель, задача, приоритетная область, отрасль культуры, регион, компонент, политика, культурная политика, вектор политики.

Основные вопросы:

1. Специфика отраслевого и территориального подхода к культуре как объекту проектирования.
2. Программы регионального развития в Беларуси и приоритетные направления региональных проектов.
3. Культурная политика государства как основа социально-культурного проектирования.
4. Цели, задачи культурной политики в Беларуси как направление проектной деятельности.
5. Приоритетные направления современного социально-культурного проектирования.

Материал, предлагаемый для самостоятельного ознакомления

Нормативы IPMA (ICB) как система международных требований к компетенции специалистов в области управления проектами.

Основные компоненты культурной политики:

- концептуальный пласт,
- принципы финансирования,
- законодательная база
- кадровый вопрос.

Темы для написания эссе

- Проект ушедшего года в РБ
- Проект мира в ушедшем году
- Государственная политика культурного развития и проектный менеджмент культуры

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Практическое занятие 1

Ключевые понятия:

Теория, метод, методология, фундаментальное и прикладное знание, понятие, технология, культурный продукт, культурная услуга, культуротворчество, социальная стратификация

Основные вопросы:

1. Методология, цели и задачи, функции и технологии социально-культурного проектирования.
2. Социально-культурная сфера как объект проектной деятельности.
3. Мировоззренческие основы проектной деятельности, целевая установка и варианты проектных стратегий.

4. Специфика технологий создания, управления и продвижения социально-культурных проектов в современных условиях.

Темы для докладов

- Проектирование как разновидность инновационной, творческой и управленческой деятельности.
- Проекты развития и инновационные механизмы динамики культуры.
- Проекты производства и сохранения культурных продуктов и услуг.
- Инновационные проекты как технология изменения деятельности.
- Предмет изменений в процессе реализации инновационных проектов.

Темы для написания эссе

- Всегда ли сегодня люди пожилого возраста нуждаются в социальной помощи и защите?
- Социальное равноправие людей с ограниченными возможностями -- возможно?
- Коммерческие социальные проекты для пенсионеров?
- Новые профессии после выхода на пенсию?

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Практическое занятие 2

Ключевые понятия:

Типология, принцип типологии, проект, тип проекта, сферы культуры, классификация, коммерческий проект, арт-проект.

Основные вопросы:

1. Общие подходы к определению проекта и содержание понятия.
2. Проект как результат проектной деятельности.
3. Общие принципы классификации социально-культурных проектов.
4. Система типологизации проектов.

Темы для докладов

1. Коммерческие и некоммерческие социальные проекты.
2. Поддерживающие социальные проекты.
3. Благотворительные проекты.
4. СКП и демографическая ситуация.
5. СКП и проблемы миграции населения.
6. Специфика и многообразие арт-проектов.
7. Волонтерские социальные проекты.
8. Закономерности, технология создания и осуществления арт-проекта.
9. Особенности арт-проектов международного уровня.
10. Проектирование в художественной сфере и экономика культуры.
11. Генезис художественного проектирования в арт-индустрии.

12. Основные источники финансирования в арт- проектировании.

Темы для написания эссе

1. Проектирование в системе шоу-бизнеса: коммерция или художественная культура?
2. Арт-проектирование на международном арт-рынке: конкурентоспособность белорусского арт-рынка?
3. Проектирование фестивального и конкурсного характера в художественной среде: возможна ли конкуренция в творчестве?
4. Проектирование в системе визуальных жанров и кино-индустрии и новыми сетевыми технологиями: компьютер убивает искусство?
5. Выставочные проекты в системе функционирования изобразительных видов искусства: искусство понимать и видеть дано не всем?
6. Специфика кураторской работы в создании современных музейно-выставочных и коммерческих экспозиций.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Практическое занятие 3

Ключевые понятия:

Теория, метод, методология, фундаментальное и прикладное знание, понятие, технология, культурный продукт, культурная услуга, культуротворчество, социальная стратификация, детство, социальный статус

Основные вопросы:

1. Этнокультурное проектирование в системе социальной деятельности.
2. Конфессиональные и межконфессиональные проекты.
3. Социальнокультурная направленность образовательных проектов.

Темы для докладов

1. Особенности культурной политики в сфере конфессионального и кросskonфессионального развития.
2. Конфессиональные проекты в РБ как реализация культурной политики.
3. Проекты религиозного примирения и разрешения религиозных конфликтов.
4. Проекты религиозного воспитания.
5. Коммерческие проекты в религиозной сфере.
6. Исламский фундаментализм как проект.
7. Проект «Религиозная журналистика».

8. Образовательные проекты в системе преподавания учебных дисциплин в общеобразовательной школе.
9. Использование компьютерных технологий в системе образовательных проектов.

Темы для написания эссе

- Религиозное образование и общение со священником в медиасреде?
- юридические аспекты деятельности религиозных организаций и светское законодательство?
- Библия – конфессиональный проект?
- Культура образования и образование в сфере проектной культуры.
- Лучший Детский праздник – это праздник без взрослых?
- Возможно ли использование в проектах для детей не детского репертуара?
- Детские проекты должны быть игровыми?
- Детские проекты должны быть праздничными?
- Википедия как глобальный образовательный проект XX века?
- Компьютерные возможности и новые технологии образования?
- Государственное или альтернативное образование?

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Практическое занятие 4

Ключевые понятия:

актуальность, проблемность, аргументация проектного решения, проектная идея, миссия проекта, концепция, цель и задачи проекта, технология, культурный продукт, культурная услуга, культуротворчество, социальная стратификация, социальный статус

Основные вопросы:

1. Теоретическое обоснование проекта и его роль в организации проектной деятельности.
2. Способы проявления проектной идеи в концепции социально-культурного проекта.
3. Содержание проекта.
4. Понятие и содержание проектного портфеля.
5. Жизненный цикл проекта.
6. Понятие и многообразие форм проектного продукта.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Практическое занятие 1

Ключевые понятия:

Социально-культурная ситуация, анализ, проблемно-целевой анализ, жизнедеятельность, сфера жизнедеятельности, образ жизни,

Основные вопросы:

1. Ситуационный подход и его роль в социально-культурном проектировании.
2. Понятие, общие принципы и технологии анализа социокультурной ситуации.
3. Связь задач социально-культурного проектирования с проблемной ситуацией.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

*Практическое занятие 2**Ключевые понятия:*

Типология, принцип типологии, проект, тип проекта, сферы культуры, социально-культурный проект, арт-проект, художественная культура, искусство, виды искусства, творчество, культурная индустрия, социальная значимость, художественная значимость, рынок, арт-рынок, экономика культуры, экономическая эффективность арт-проекта.

Основные вопросы:

1. Понятие, виды и типология проблем в системе анализа социокультурной ситуации.
2. Классификация социальных проблем по сферам проявления,
3. Классификация социальных проблем по территориальности,
4. Классификация социальных проблем по степени сложности,
5. Классификация социальных проблем по актуальности.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

*Практическое занятие 3**Ключевые понятия:*

Типология, принцип типологии, проект, тип проекта, сфера культуры, социально-культурный проект, образование, виды образования, педагогика, андрогогика, социализация, инкультурация, эпистемология, школа.

Основные вопросы:

1. Структура проблемного поля социокультурной ситуации.
2. Факторы проблемной ситуации и вариативность проектного решения.
3. Проблема и подпроблема в системе социокультурного пространства.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Практическое занятие 4

Ключевые понятия:

Социум, социальная стратификация, благотворительность, волонтер, волонтерское движение, семья, демографическая политика, демографическая ситуация, люди с ограниченными возможностями, социальная работа

Основные вопросы:

1. Технологии анализа социальных проблем.
2. Типология социальных проблем.
3. Взаимозависимость социально-культурных и личностных проблем и их учет в социально-культурном проектировании.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Практическое занятие 5

Ключевые понятия:

Социум, социальная стратификация, благотворительность, волонтер, волонтерское движение, семья, демографическая политика, демографическая ситуация, люди с ограниченными возможностями, социальная работа

Основные вопросы:

1. Понятие и классификация рисков проекта.
2. Антирисковые технологии.

Темы для докладов

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Практическое занятие 6

Ключевые понятия:

Регион, региональная политика, территория, отраслевой подход, жизненный цикл проекта, план проекта, фаза управления проектом, оптимизация, финансовое сопровождение, этнос, этос, фольклор, этнокультурное проектирование, традиция

Основные вопросы:

1. Антирисковые технологии.
2. Социологическая диагностика и маркетинговые исследования в системе социально-культурного проектирования.
3. Информационный потенциал СМИ как аналитических источников для социально-культурного проектирования.

Темы для докладов

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Практическое занятие 1

Ключевые понятия:

Ресурс, социум, социальная стратификация, благотворительность, эффективность, демографическая политика, демографическая ситуация, люди с ограниченными возможностями, социальная работа

Основные вопросы:

1. Ресурсная поддержка проекта как условие его реализации.
2. Понятие и основные виды ресурсов социально-культурного проектирования, их особенности и носители.
3. Условия эффективного использования ресурсной базы проекта.
4. Дифференциация условий использования ресурсной базы в системе управления социально-культурным проектом.

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Практическое занятие 2

Ключевые понятия:

Нормы, право, нормативно-правовая база, закон, кодекс, соглашение, положение,

Основные вопросы:

1. Основные нормативные акты правового обеспечения социально-культурного проектирования.
2. Привлечение и получение средств для реализации проекта: правовая база.
3. Правовые основы механизма бюджетного финансирования социально-культурных проектов и программ.
4. Нормативно-правовая база коммерческих социокультурных проектов и программ.

Тема 4. Ресурсное обеспечение

социально-культурного проектирования

Практическое занятие 3

Ключевые понятия:

Технический ресурс, ресурс, технология, безопасность социальная стратификация, организация, мероприятие

Основные вопросы:

1. Понятие и многообразие технических ресурсов проекта.
2. Особенности использования технических ресурсов в разных проектных формах.
3. Использование технических ресурсов и условия безопасности организации мероприятий.

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Практическое занятие 4

Ключевые понятия:

Экономика, инвестор, смета, бюджете, волонтер, социальная стратификация, благотворительность, волонтер, волонтерское движение, спонсор, партнер

Основные вопросы:

1. Экономические ресурсы проекта.
2. Понятие инвестиционного плана проекта.
3. Смета проекта.
4. Бюджетные и внебюджетные проекты.
5. Экономические основания волонтерских проектных систем.

Темы для докладов

Оптимизация и финансовое сопровождение календарного плана регионального проекта.

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Практическое занятие 5

Ключевые понятия:

Офис проекта, команда, социальная группа, потребительская группа, аудитория, контактная группа

Основные вопросы:

1. Понятие и структура “офис проекта”.
2. Социальная стратификация в контексте формирования аудиторий социально-культурного проектирования.
3. Соотношение понятий “социальная группа”, “потребительская группа” и “аудитория проекта”.
4. Окружение проекта.
5. Критерии сегментирования и характеристика аудитории социально-культурных проектов.
6. Контактная, ключевая и целевая группы, их место в социально-культурном проектировании.

**Тема 4. Ресурсное обеспечение
социально-культурного проектирования**

Практическое занятие 6

Ключевые понятия:

Аудитория проекта, офис проекта, команда, социальная группа, потребительская группа, аудитория, контактная группа

Основные вопросы:

1. Технологии изучения и анализа аудитории проекта.
2. Влияние характера аудитории проекта на специфику социально ориентированных проектов.
3. Условия и критерии эффективности социальных программ и проектов с учетом специфики аудитории проекта.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ
ПО ТЕМАМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ
(для студентов очной формы обучения)

**Тема 1. Сущность и специфика
социально-культурного проектирования как вектора
культурной политики**

Лабораторное занятие 1

Практико-ориентированное задание

Тема: *Проектирование в системе реализации государственной культурной политики.*

Задание:

- *обозначить основные сферы культуры,*
- *охарактеризовать каждую сферу культуры с позиций проектной деятельности,*
- *проанализировать наиболее актуальные направления государственной культурной политики в разных сферах культуры,*
- *составить систему критериев определения специфики проектной деятельности в разных сферах культуры,*
- *обосновать тему индивидуального проекта.*

Форма выполнения задания: *письменная до 2 стр.*

Время выполнения: *задания 45 мин.*

Форма контроля: *дискуссионное обсуждение предложенных вариантов и утверждение единых критериев.*

**Тема 1. Сущность и специфика
социально-культурного проектирования как вектора
культурной политики**

Лабораторное занятие 2

Тема: *Культурная политика государства как основа социально-культурного развития регионов.*

Задание:

- *обозначить основные отрасли государственной культурной политики на уровне регионального развития,*
- *охарактеризовать специфику одного из регионов Беларуси,*
- *рассмотреть особенности реализации программ регионального развития в Беларуси и приоритетные направления региональных проектов на примере одного региона.*

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Лабораторное занятие 3

Тема: Особенности проектирования в разных сферах культуры.

Задание: проанализировать на конкретном примере специфику проектирования в образовательном пространстве (по одному) по самостоятельно разработанным критериям.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Лабораторное занятие 4

Тема: Особенности проектирования в разных сферах культуры.

Задание: Проанализировать на конкретном примере специфику проектирования в профессиональном пространстве по самостоятельно разработанным критериям.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Лабораторное занятие 5

Практико-ориентированное задание

Тема: Особенности проектирования в разных сферах культуры.

Задание: Проанализировать на конкретном примере специфику

проектирования в художественном пространстве по самостоятельно разработанным критериям.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Лабораторное занятие 6

Практико-ориентированное задание

Тема: Особенности проектирования в разных сферах культуры.

Задание: Проанализировать на конкретном примере специфику проектирования в политическом или экономическом пространствах (по одному) по самостоятельно разработанным критериям.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Лабораторное занятие 7

Практико-ориентированное задание

Тема: Структура проблемного поля социокультурной ситуации.

Задание:

1. Обозначить и проанализировать возможные направления проблемного поля социального статуса и структуры семьи на примере разных типов современной белорусской семьи.
2. Сформулировать основные проблемы развития современной белорусской семьи.
3. Разработать возможные проектные решения для каждой проектной сферы.

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Лабораторное занятие 8

Практико-ориентированное задание

Тема: Структура проблемного поля социокультурной ситуации.

Задание:

1. *Обозначить и проанализировать возможные направления проблемного поля социального статуса и структуры людей с особым социальным статусом (особенностями развития, ограниченными возможностями, пенсионерами и т.д.).*
2. *Сформулировать основные проблемы развития социальной политики в данном направлении.*
3. *Разработать возможные проектные решения для каждой проектной сферы.*

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Лабораторное занятие 9

Тема: Структура проблемного поля социокультурной ситуации.

Задание:

1. *Обозначить и проанализировать возможные направления проблемного поля социального статуса разных возрастных групп (дети, подростки, молодежь и т.д.).*
2. *Сформулировать основные проблемы развития социальной политики в данном направлении.*
3. *Разработать возможные проектные решения для каждой проектной сферы.*

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Лабораторное занятие 10

Тема: Факторы проблемной ситуации и вариативность проектного решения.

Задание:

1. *Обозначить и проанализировать факторы развития современной науки в Беларуси.*
2. *Сформулировать основные проектные решения в год Науки в РБ.*
3. *Разработать возможные проектные решения для данной проектной сферы.*

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Лабораторное занятие 11

Тема: Факторы проблемной ситуации и вариативность проектного решения.

Задание:

1. *Рассмотреть специфику и социальную роль волонтерских движений в РБ.*
2. *Сформулировать основные проектные направления волонтерских проектов в РБ.*
3. *Разработать возможные проектные решения для данной проектной сферы.*

Форма выполнения задания: письменная до 2 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Тема 4. Ресурсное обеспечение

социально-культурного проектирования

Тема: Нормативно-правовая база проектирования.

Задание:

1. Составить реестр необходимого нормативно-правового обеспечения для сопровождения социально-культурного проекта (одного на выбор).
2. Разработать систему общих положений определяющего положения проекта.

Форма выполнения задания: письменная до 5 стр. выполняется в подгруппах (не более 3-х).

Время выполнения: 45 мин.

Форма контроля: презентация и обсуждение предложенных вариантов.

Лабораторное занятие 12

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Тема: Экономическое обоснование проекта.

Задание:

1. Разработать инвестиционный план разрабатываемого (самостоятельно) проекта с обоснованием выбора инвесторов.
2. Разработать систему спонсоринга для своего проекта.
3. Разработать смету своего проекта.

Форма выполнения задания: письменная до 5 стр. выполняется индивидуально.

Время выполнения: в течении аудиторного занятия.

Форма контроля: проверка преподавателем.

Лабораторное занятие 13

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Тема: Человеческие ресурсы проекта

Задание:

1. Разработать систему команды индивидуально разрабатываемого проекта.
2. Сформулировать основные потребительские характеристики целевой группы проекта.
3. Разработать систему участников проекта и ключевой группы.

Форма выполнения задания: *письменная до 5 стр. выполняется индивидуально.*

Время выполнения: *в течении аудиторного занятия.*

Форма контроля: *проверка преподавателем.*

Лабораторное занятие 14

**Тема 4. Ресурсное обеспечение
социально-культурного проектирования**

Лабораторное занятие 15

Тема: *технические ресурсы проекта*

Задание:

- 1. Обозначить и проанализировать эффективность технических ресурсов индивидуального проекта.*
- 2. Рассмотреть и обосновать проектный потенциал базы для реализации проектного продукта.*
- 3. Разработать возможные проектные решения для данной проектной сферы.*

Форма выполнения задания: *письменная до 5 стр. выполняется индивидуально.*

Время выполнения: *в течении аудиторного занятия.*

Форма контроля: *проверка преподавателем.*

**Тема 4. Ресурсное обеспечение
социально-культурного проектирования**

Лабораторное занятие 16

Тема: *презентация проекта.*

Задание:

- 1. Разработать презентацию проекта.*

Форма выполнения задания: *индивидуальная.*

Регламент для презентации: *до 10 мин.*

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУКИ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

(ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ)

1. Социокультурное проектирование как практическая деятельность, образовательная дисциплина и научное направление в прикладной культурологии (история становления, основные персоналии и направления исследований и практических разработок).
2. Приоритетные направления современного социокультурного проектирования в системе государственной социально-культурной политики в Беларуси.
3. Специфика, структура и содержание проектной деятельности, ее потенциал активного воздействия на динамику социокультурных процессов.
4. Проектная культура как условие и фактор развития общества: специфика отраслевого и территориального подхода к культуре как объекту проектирования.
5. Понятие и основные подходы к определению проекта в контексте социокультурного проектирования.
6. Принципы классификации и типология социокультурных проектов.
7. Методология, цели и задачи, функции и технологии социально-культурного проектирования.
8. Технологии проектирования как система логических процедур: специфика технологий создания, управления и продвижения социально-культурных проектов в современных условиях.
9. Теоретическое обоснование проекта: актуальность, проблемность, аргументация проектного решения, проектная идея, миссия проекта, концепция, цель и задачи проекта и их учет в организации проектной деятельности.
10. Понятие и содержание проектного портфеля.
11. Понятие, общие принципы и технологии анализа социокультурной ситуации.
12. Понятие, виды и классификация социальных проблем по сферам проявления, территориальности, степени сложности, актуальности.
13. Факторы проблемной ситуации, содержание социально-культурных проблем и вариативность проектных решений.
14. Социокультурное проектирование в системе разработки и реализации региональной культурной политики.
15. Коммерческие и некоммерческие социальные проекты.
16. Специфика и многообразие арт-проектов в контексте культурного развития общества.
17. Этнокультурное проектирование в системе социальной деятельности.
18. Конфессиональные и межконфессиональные проекты.
19. Социальнокультурная направленность образовательных проектов.

20. Особенности разработки и реализации социально-ориентированных волонтерских проектов.
21. Понятие и основные виды ресурсов социально-культурного проектирования, их особенности и носители.
22. Привлечение и получение средств для реализации проекта: правовая база.
23. Многообразие технических ресурсов проекта и особенности их использования в разных проектных формах.
24. Экономические ресурсы проекта: понятия инвестиционного плана и сметы проекта.
25. Характеристика аудитории проекта как основа разработки социально-культурных программ.
26. Контактная, ключевая и целевая группы, их место в социально-культурном проектировании.
27. Технологии изучения и анализа аудитории проекта: окружение и участники проекта.
28. Система сертификации менеджеров проектов PMIPMP (Project Management Professional) и Международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами в системе нормативов IPMA (ICB).
29. Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта проекта.
30. Структура “офис проекта” как человеческого ресурса проектной деятельности: понятие «команда проекта» и основные принципы организации ее работы.
31. Условия и критерии эффективности социальных программ и проектов с учетом специфики аудитории проекта.
32. Виды проектных рисков и подходы к управлению рисками.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

По дисциплине «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование»

(2017-2018 уч.г.)

1. Социокультурное проектирование как практическая деятельность, образовательная дисциплина и научное направление в прикладной культурологии (история становления, основные персоналии и направления исследований и практических разработок).
2. Приоритетные направления современного социокультурного проектирования в системе государственной социально-культурной политики в Беларуси.
3. Специфика, структура и содержание проектной деятельности, ее потенциал активного воздействия на динамику социокультурных процессов.
4. Проектная культура как условие и фактор развития общества: специфика отраслевого и территориального подхода к культуре как объекту проектирования.
5. Понятие и основные подходы к определению проекта в контексте социокультурного проектирования.
6. Принципы классификации и типология социокультурных проектов.
7. Методология, цели и задачи, функции и технологии социально-культурного проектирования.
8. Технологии проектирования как система логических процедур: специфика технологий создания, управления и продвижения социально-культурных проектов в современных условиях.
9. Теоретическое обоснование проекта: актуальность, проблемность, аргументация проектного решения, проектная идея, миссия проекта, концепция, цель и задачи проекта и их учет в организации проектной деятельности.
10. Понятие и содержание проектного портфеля.
11. Понятие, общие принципы и технологии анализа социокультурной ситуации.
12. Понятие, виды и классификация социальных проблем по сферам проявления, территориальности, степени сложности, актуальности.
13. Факторы проблемной ситуации, содержание социально-культурных проблем и вариативность проектных решений.
14. Социокультурное проектирование в системе разработки и реализации региональной культурной политики.
15. Коммерческие и некоммерческие социальные проекты.
16. Специфика и многообразие арт-проектов в контексте культурного развития общества.

17. Этнокультурное проектирование в системе социальной деятельности.
18. Конфессиональные и межконфессиональные проекты.
19. Социальнокультурная направленность образовательных проектов.
20. Особенности разработки и реализации социально-ориентированных волонтерских проектов.
21. Понятие и основные виды ресурсов социально-культурного проектирования, их особенности и носители.
22. Привлечение и получение средств для реализации проекта: правовая база.
23. Многообразие технических ресурсов проекта и особенности их использования в разных проектных формах.
24. Экономические ресурсы проекта: понятия инвестиционного плана и сметы проекта.
25. Характеристика аудитории проекта как основа разработки социально-культурных программ.
26. Контактная, ключевая и целевая группы, их место в социально-культурном проектировании.
27. Технологии изучения и анализа аудитории проекта: окружение и участники проекта.
28. Система сертификации менеджеров проектов РМIPMP (Project Management Professional) и Международные требования к компетенции специалистов в области управления проектами в системе нормативов IPMA (ICB).
29. Жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта проекта.
30. Структура «офис проекта» как человеческого ресурса проектной деятельности: понятие «команда проекта» и основные принципы организации ее работы.
31. Условия и критерии эффективности социальных программ и проектов с учетом специфики аудитории проекта.
32. Виды проектных рисков и подходы к управлению рисками.

Управляемая самостоятельная работа

**Список проектов предлагаемых для самостоятельного анализа
(контроль представлен в рамках итогового контроля, т.е. в качестве
второго вопроса на экзамене, 2016-2017 гг.).**

1. Международный фестиваль искусств «Славянский базар в Витебске».
2. Книжно-выставочное пространство «Книжная Шафа» в рамках фестиваля «Месяц фотографии в Минске – 2016».
3. Международная акция «Ночь музеев».
4. Гастрономические фестивали и праздники в РБ: «Сырный фестиваль» в Минске, Фестиваль мороженого в Dreamland (Минск), Международный фестиваль традиционной культуры и кулинарного мастерства "Мотальскія прысмакі" (Брестская область), Кулинарный фестиваль Вкусного Блога в парке им. Горького (Минск) и др. (на выбор)
5. Минский кинофестиваль «Листопад».
6. Праздник искусств «Музы Несвижа».
7. Белорусский международный фестиваль кукольных театров «Лялькі над Нёманам» в Гродно.
8. День города (на выбор).
9. Проекты исторической реконструкции: Фестиваль средневековой культуры «Гольшанский замок», Фестиваль средневековой культуры "Каменецкая вежа" (Брестская область), Фестиваль средневековой культуры «Новогрудский замок», Фестиваль средневековой культуры и музыки «Белый замок» в Минске, VI фестиваль средневековой культуры и музыки "Наш Грюнвальд" в Дудутках (Минская область) и др. (один на выбор).
10. Студенческие проекты в БГУКИ (на выбор).
11. Фестиваль уличной культуры и спорта (Минск).
12. Шествие Дедов Морозов и Снегурочек в городах и в Беловежской пуще
13. Международные Шагаловские чтения в Витебске.
14. «Eventаризация» - Независимый Международный Фестиваль Event-проектов.
15. Республиканский фестиваль национальных культур в Гродно.
16. Выставочный проект – «Десять веков искусства Беларуси» в Минске.
17. Международный исторический фестиваль «Наследие Веков» в Мирском замке.

18. Выставочный проект современного искусства «AvantgARTe» в Минске.
19. Международный фестиваль студенческих театров «Тэатральны куфар».
20. Музыкальные вечера «У Ратуши» в Минске.
21. Фестиваль оперного и балетного искусства «Вечера Большого театра в замке Радзивиллов».
22. Международный форум театрального искусства «ТЕАРТ».
23. Минский международный фестиваль цифрового искусства «TerraNova».
24. Международный фестиваль старинной и современной камерной музыки в Полоцке.
25. Фестиваль современного искусства и авангардной моды "Мамонт" в Минске.
26. Международный фестиваль духовной музыки "Магутны Божа" в Могилеве.
27. Международный фестиваль хореографического искусства "Сожскі карагод" в Гомеле.
28. Международный фестиваль "JAZZ in MINSK" в Минске.
29. V фестиваль фантастики, фэнтэзи, комиксов и компьютерных игр «UNICON Convention 2016» в Минске.
30. «ИллюзИум» - интерактивная выставка иллюзий и 3D картин в Минске.
31. Проект «Один и многие. Часть вторая. Реконструкция героя» в Музее З.И. Азгура, г. Минск.
32. Выставка «Шумная пернатая радуга» в галерее Дома природы, г. Минск.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Примерный план анализа проектов, предлагаемых для самостоятельного изучения

- обосновать *актуальность* проекта для современной мировой культуры и для белорусской культуры, показать степень его значимости и связь с социально-культурной ситуацией,
- обозначить решаемую в проекте социально-культурную проблему (ее суть, степень сложности, факторы и причины, показать на какие социально-культурные процессы она влияет и т.д.), требующую решения средствами проекта.
- обосновать выбор именно данного варианта проектного решения. раскрыть ключевые понятия и концепты проекта,
- сформулировать *концепцию* (кратко сформулированная позиция автора проекта, его взгляд на проблему) и *идею* (кратко сформулированное представление, мысль, отражающая главный замысел проекта и его специфику) проекта.
- составить *типологические характеристики* предполагаемого продукта проекта, его *форму, масштаб*.
- сформулировать *цель* проекта и *задачи*,
- определить его *пространственно-временные рамки*,
- указать *включенность проекта в государственные программы* международного, республиканского или регионального уровней (портфель проекта) и государственные программы культурного развития (программы проекта) или отметить локальный уровень проекта.
- актуализировать *нормативное обоснование* (опора на Конституцию РБ, законы, Международные Конвенции ЮНЕСКО, Указы Президента РБ, Положения, выступления государственных лиц с заявлениями для СМИ и т.д.).
- определить соответствие проекта идеологическому вектору формирования национальной культурной политики в РБ.
- описать содержание программы продукта проекта.
- дать описание потребительского потенциала целевой аудитории, сделать краткое обоснование ее выбора и описание особенностей проектной работы с ней.
- описать ключевую группу проекта с позиций целесообразности возможности ее субъектов по обеспечению проектной деятельности.

- выделить план мероприятий по организации маркетинговых мероприятий проекта (реклама и PR-компания), указав выбранные СМИ и формы работы с ними, виды предпочтительной рекламы и т.д.
- проанализировать функции организаторов (команды) проекта.
- описать площадку проекта (территорию, место), ее размеры, техническое обеспечение, разделенность на зоны и т.д., транспорта, места проживания участников, распределения посадочных мест, кейтеринга и т.д.
- рассмотреть предполагаемые риски, сопоставить их с антирисковыми вариантами действий менеджера проекта.
- сформулировать общие выводы о том, чем интересен данный проект, каков его культуротворческий потенциал и какие возможны варианты продолжения начатого проектного направления.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИМ

ТЕМАТИКА НАУЧНЫХ РАБОТ (выполняется студентами в неаудиторное время в разных формах – написание тезисов, докладов, рефератов)

- Проекты, ориентированные на социальную адаптацию (пенсионеров, мигрантов, людей потерявших работу, изменивших образ жизни и т.д.).
- Поддержание семейных традиций: золотые и серебряные свадьбы в белорусской традиции
- Противодействие семейным конфликтам: насилие в семье
- Проекты, нацеленные на актуализацию верности в семейных отношениях: противостояние изменам супругов
- Преодоление последствий разводов: дружба между бывшими женами (мужьями)
- Проекты правовой культуры семейных отношений: брачный договор, завещание, договора дарения и др.
- Проекты на тему отношений взрослых к детям (школа родителей) многодетная семья, бездетная семья, семьи, воспитывающие детей с особенностями развития
- Проекты укрепления семейных отношений: семейные традиции, семейные праздники
- Свадьба как социальный проект
- Творческие проекты как новые формы культурной деятельности.
- Художественная и социальная значимость арт-проекта.
- Культурное наследие и современное искусство в контексте проектов потребления и производства культурных продуктов и услуг.
- Базовые категории рынка и рыночных отношений в художественном проектировании.
- Система основных критериев и показателей эффективности художественного проектирования.
- Социально-культурные проекты работы с детьми как системы формирования социального субъекта культуротворчества.
- Проекты, направленные на поддержание или изменение статусных характеристик детства в системе стратификации общества.
- Особенности методологии СКП в детских образовательных учреждениях.
- Игровые, научные, психологические методы СКП в сфере работы с детьми с особенностями развития и ограниченными возможностями.
- Трудность понимания искусства: как помочь людям научиться понимать и любить искусство?
- Художественный авангард: эпатаж или мировоззренческий переворот?
- Загадки творчества и гениальности творцов.

- Особенности организационной работы с людьми творческих профессий.
- Кросскультурные арт-проекты: как понимать искусство иной национальной традиции.
- Особенности проектной деятельности в разных видах искусства (одного вида искусства на выбор).
- Проекты на активизацию креативности среди молодежи.
- Проекты, обеспечивающие функционирование искусства в условиях рыночных отношений.
- Арт-проекты в системе арт-индустрий.
- Дошкольное образование как объект социокультурного проектирования.
- Художественное образование как объект социокультурного проектирования.
- Актуализация социальных и образовательных проектов в современной культуре.
- Проектирование в системах формального и неформального образования.
- Дистанционные технологии и виртуальная образовательная среда как объект образовательных проектов.
- Гипертекстуальность и интерактивность дистанционных образовательных проектов.
- Образовательный проект как целенаправленное изменение образовательной системы.
- Социальная стратификация и особенности образовательных проектов для разных возрастных групп.
- Социальная адаптация и инкультурация в контексте потенциала образовательных проектов.
- Проектирование в системах формального и неформального образования.
- Дистанционные технологии и виртуальная образовательная среда как объект образовательных проектов.
- Гипертекстуальность и интерактивность дистанционных образовательных проектов.
- Социальная адаптация и инкультурация в контексте потенциала образовательных проектов.
- Образовательные проекты и досуговые формы социокультурной деятельности в условиях университетской среды.
- Проекты, направленные на развитие системы усыновления детей, оставшихся без родителей
- Волонтерские проекты для детей, находящихся в детских домах
- Волонтерское движение как программа социального проектирования

- Благотворительность в системе экономики культуры
- Проекты по работе с детьми, склонными к девиантному поведению
- Проекты по оказанию юридической помощи детям
- Христианские Святыни Белорусской земли
- Великие просветители христианства в Беларуси
- Святые места в Беларуси
- Памятные христианские события на территории Беларуси
- Проекты единения религиозных конфессий
- Библейские сюжеты в художественных произведениях разных видов искусства в творчестве белорусских авторов
- Образование и социальный статус
- Интернет-ресурсы и образование
- Проекты, способствующие активизации профессионального статуса школьного учителя
- Проекты дистанционного образования
- Проекты альтернативного образования
- Проекты дополнительного образования
- Проекты по расширению комплекса образовательных услуг
- Проекты, направленные на адаптацию к новой образовательной ступени

Научно-методические рекомендации по написанию научных работ

Освоение основ арт-менеджмента обладает как теоретическим или фундаментальным, так и практическим или прикладным аспектами.

Научно-практические работы по дисциплинам подготовки специалистов обозначенного профиля призваны расширить и систематизировать теоретические знания магистрантов, привить им навыки самостоятельной научно-исследовательской работы, а также научить работе с научно-исследовательской литературой. Данные формы работы должны стать связующим звеном между теоретическим и практическим знанием, переходным уровнем, соединяющим фундаментальное и прикладное знание.

В рамках преподаваемых дисциплин предлагаются следующие виды письменных научных работ:

- Эссе,
- Аннотация,
- Доклад,
- Реферат.

Эссе – прозаический этюд, представляющий в свободной, непринужденной форме общие соображения о каком-либо предмете или по какой-либо проблеме, позволяющие судить скорее не об эрудиции автора, а о

его способности логически высказываться, рассуждать, иметь мнение о происходящем. В эссе автор может показать свой стиль изложения, юмор, умение кратко и просто объяснять свою точку зрения, демонстрировать способность глубоко анализировать и грамотно аргументировать. Объем эссе желателен в пределах 1-5 страниц текста, выполненного на компьютере в стандарте требований (см. оформление аннотации). Написание эссе является творческим заданием и может отражать субъективное мнение исследователя. Тема эссе может быть предложена и самим студентом, но должна быть согласована с преподавателем или научным руководителем.

Доклад – форма письменного оформления своего выступления по какой-либо проблеме (конференции, семинаре). Это изложение конкретной информации, раскрывающей тему выступления. Информация может быть получена из самых разнообразных источников (в докладе автор должен сделать ссылку на них) и иметь авторскую интерпретацию или оценку. Доклад может иметь электронную презентацию. Объем доклада зависит от времени, необходимого для его изложения и примерно составляет 5-8 страниц печатного текста в стандартном размере компьютерного набора (см. оформление аннотации). Доклад готовится для выступления на семинарском занятии. Темы доклада предлагаются в методических рекомендациях по проведению семинаров, но по желанию студента и согласованию с преподавателем их название может варьироваться.

Аннотация (лат. *Примечание, пометка*) — краткая характеристика книги, статьи, рукописи, раскрывающая ее содержание, идейную направленность, назначение и особенности. Аннотация должна содержать правильное библиографическое описание книги и ее структуры, краткое изложение основных идей и проблем, рассматриваемых ее автором и тех выводов, к которым он пришел. Важно сформулировать также основную концепцию автора, показать специфику его мнения на рассматриваемую проблему. Кроме того, в аннотации необходимо аргументировано доказать свои выводы, процитировав основные положения, раскрываемые понятия, определения и т.д. Цитаты должны пояснять, доказывать и соответствовать наиболее важным сторонам исследуемого в книге явления. Аннотация должна заканчиваться изложением позиции читателя по отношению к данной проблеме и книге: что на его взгляд является достоинством, а что недостатком. Кроме того, желательно, чтобы автор аннотации наметил возможные проблемные области продолжения намеченных автором путей научных исследований.

Объем аннотации не должен превышать 2-3 стандартных страниц А 4, выполненных в компьютерном варианте (Times New Roman 14, в 1,5 интервала, поля 2x2x2x). Первая страница должна быть оформлена как титульная (по образцу).

Написание аннотаций на прочитанную литературу является формой контроля обязательной самостоятельной работы студента. Прочтение дополнительной литературы по изучаемым дисциплинам основано на требовании обязательной работы с научной литературой в рамках требований учебной программы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ХАРАКТЕРИСТИКА ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К ПРЕПОДАВАНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методы обучения в рамках данной дисциплины соответствуют общим требованиям к формированию социально-личностных компетенций выпускника и определяются такими методами, как принципы гуманизации, фундаментализации, компетентностного подхода, социально-личностной подготовки и междисциплинарности.

Методологическими особенностями дисциплины «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование» являются принцип активного творческого мышления, направленность обучения на формирование самостоятельности суждений, мировоззренческой позиции с применением методов «погружения», «вхождения» в дискурсионные пространства социально-культурной среды современного мира. Дисциплина предполагает использование демонстрационного материала и дискуссионность общения.

Методика преподавания интегрирует в себе три составляющих процесса освоения данной дисциплины: знание (проектная грамотность), практика (культура и технология проектирования) и идеологическое понимание роли деятельности менеджера в сфере культуры как позитивного профессионального фактора развития и консолидации современного белорусского общества.

КОНТРОЛЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине организуется в соответствии с Положением о самостоятельной работе студентов, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь и предполагают разные формы с учетом профиля обучения и требований будущей профессиональной деятельности студентов.

Цель самостоятельной работы студентов – повышение конкурентоспособности выпускников посредством формирования у них компетенций самообразования.

Оценка качества самостоятельной работы студентов обеспечивается механизмами разделения работы на обязательную и управляемую.

Обязательная самостоятельная работа состоит в подготовке студента к аудиторным занятиям. Степень реализации этой части самостоятельной работы выражается в активности студента на занятиях и предоставлении в качестве итоговой работы разработанного самостоятельно социально-культурного проекта в соответствии с разработанными методическими рекомендациями, самостоятельное посещение социальнокультурных

мероприятий, предложенных на определенный период и их анализ в устной или письменной формах (индивидуальные аналитические эссе или аннотации, выполнение индивидуальных и групповых ситуационных задач, связанных с анализом проектов).

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает, написание научных работ, участие в научных конференциях, участие в обсуждении предложенных дискуссионных тем, самостоятельное ознакомление с научной, научно-популярной, учебной литературой, анализ других научно-теоретических источников.

Формами и методами организации самостоятельной работы студентов являются: выполнение творческих заданий; выполнение самостоятельно разработанных дискуссионных заданий, элементов социокультурных проектов (индивидуальных или коллективных); подготовка и участие в активных формах учебно-исследовательской деятельности; изучение статей по социально-культурного проектирования, проблематике современной белорусской культуры и арт-рынка и написание аннотаций, эссе, рецензий, рефератов. В целях стимулирования учебно-исследовательской активности обучающихся используются электронный комплект учебно-методических материалов по направлению дисциплины, электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование» компьютерные и мультимедийные средства.

Методы (технологии) обучения

Основными **методами и технологиями обучения**, отвечающими задачам изучения данной учебной дисциплины являются:

- 1) методы проблемного обучения (проблемное изложение, частично-поисковый и исследовательский методы);
- 2) личностно ориентированные (развивающие) технологии, основанные на активных (рефлексивно-деятельностных) формах и методах обучения (дискуссия, учебные дебаты, кейс-технология и др.);
- 3) информационно-коммуникационные технологии, обеспечивающие проблемно-исследовательский характер процесса обучения и активизацию самостоятельной работы студентов (использование аудио-, видеоподдержки учебных занятий (анализ аудио-, видеоситуаций и др.).

По каждой теме данной учебной программы в соответствии с их целями и задачами реализуются определенные педагогические технологии. В числе наиболее перспективных и эффективных современных инновационных образовательных средств и технологий, позволяющих реализовать системно-

деятельностный компетентностный подход в учебно-воспитательном процессе, используются: учебно-методические комплексы (в том числе электронные); информационные технологии, методики активного обучения и самообучения.

с

Диагностика сформированности компетенций студента

1. Требования к осуществлению диагностики:

Образовательным стандартом первой ступени высшего образования по циклу социально-гуманитарных дисциплин определяется следующая процедура диагностики сформированности компетенций студента:

- определение объекта диагностики;
- выявление факта учебных достижений студента с помощью критериально-ориентированных опросов;
- измерение степени соответствия учебных достижений студента требованиям образовательного стандарта;
- оценивание результатов выявления и измерения соответствия учебных достижений студента требованиям образовательного стандарта (с помощью шкалы оценок).

2. Шкалы оценок:

- оценка учебных достижений студентов на экзамене и дифференцированном зачете производится по десятибалльной шкале;
- оценка учебных достижений студентов, выполняемая поэтапно по конкретным темам учебной дисциплины, осуществляется преподавателем в соответствии с избранной учреждением высшего образования шкалой оценок.

3. Критерии оценок:

Оценка учебных достижений студентов осуществляется в соответствии с утвержденными критериями.

4. Диагностический инструментарий:

Оценка и диагностика достижений студентов выполняется поэтапно, включая опрос и выступление с сообщениями студентов на практических занятиях, самостоятельно выполняемыми заданиями в устной или письменной формах и другими формами контроля по конкретным темам учебной дисциплины и итоговый контроль в форме экзамена (зачета).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

10 баллов - десять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

- творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и

профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;
- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);
- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов - семь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы,

умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
 - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
 - умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов - шесть:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов - пять:

- достаточные знания в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной

программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла - четыре, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

- работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла - три, НЕЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;

- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;

- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;

- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла - два, НЕЗАЧТЕНО:

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл - один, НЕЗАЧТЕНО:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ И СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ЛИТЕРАТУРА ОСНОВНАЯ

1. Ариарский, М.А. Прикладная культурология /М.А.Ариарский.—Изд 2-е испр. Идоп.—Санкт-Петербург: ЭГО, 2001.—287 с.
2. Аванесова, Г.А. Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации: учебное пособие для студентов вуза / Г.А. Аванесова.—Москва: Аспект Пресс, 2006.—233 с.
3. Александрова Наталья, Филоненко Игорь Выставочный менеджмент: стратегии управления и маркетинговые коммуникации: Учебно-методическое пособие/ М.-: РИА Проэкспо.—2006 г. —342 с.
4. Богданов, И., Виноградский, И. Драматургия эстрадного представления: УЧЕБНИК/ Санкт-Петербургская государственная академия театрального искусства, Санкт-Петербург: Береста.2011—232 с.
5. Герасимов В.В. Управление проектами. Курс лекций. Учеб. пособие / В.В. Герасимов, Круглова Э.В., Лабутин Е.А., Саломатин Е.А. - Новосибирск: НГАСУ, 2006. --344 с.
6. Гонтарева И.В. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»/ И.В.Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А.Новикова.—Изд.стер.—Москва6 ЛИБКОМ, 2014.—379 с.
7. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салашенко А.Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом: Учебно-методическое пособие. — М.: Дашков и К. 2004. - 516 с.
8. Кошелев, А.Н. PR-проектирование. От идеи до воплощения в реальность / А.Н.Кошелев.—2-е изд.—Москва: Дашков и К, 2013.—302 с.
9. Локир Кит Управление проектами: ступени высшего мастерства/Кит Локир, Джеймс Гордон—Минск: Гревцова Паблшер, 2008.—339 с.
10. Луков, В.А. Социальное проектирование: учебное пособие/ В.А.Луков.—4-е изд.,испр.—Москва : Издательство Московской гуманитарной академии: Флинта, 2007.—239с.
11. Марков А.Л., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие. СПб., 1997.
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2001.
13. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и

- другим программам подготовки управленческих кадров / Ю.И.Попов, О.В. Яковенко. – Москва:ИНФРА-М, 2013.—207 с.
- 14.Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие для вузов по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / М.В.Романова.—Москва: Форум, 2014.—235 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

- 14 Акинфиев В.К., Карибский А.В., Коновалов Е.Н. и др. Анализ эффективности инвестиционных проектов. – М.: ИПУ РАН, 1994.133
- 15 Арнольд В.И. «Жесткие» и «мягкие» модели / Математическое моделирование социальных процессов. М.: МГУ, 1998. С. 29 –51.
- 16 Александрова Н., Сорокина Е., Филоненко И. Выставочный менеджмент. Методическое пособие. — Ростов-н/Д: Экспертное бюро, 2001. - 212 с.
- 17 Бабкин В.Ф., Баркалов С.А., Щепкин А.В. Деловые имитационные игры в организации и управлении. – Воронеж: ВГАСУ,2001.
- 18 Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. –М.: ИПУ РАН, 2003.
- 19 Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. М., 1994.
- 20 Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М.: Академия, 1995.
- 21 Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.:Синтег, 1997.
- Взятышев В.Ф. Введение в методологию инновационной проектной деятельности: Учебник для вузов. – М.: «ЕЦК», 2002.
- 22 Высоцкий Л.Л. Управление проектами: Традиции и новизна. М., 2000.
- 23 Глазычев В.Л. Проектирование в режиме диалога//Социальное проектирование в сфере культуры. М.: НИИКультуры, 1988. С. 83-89.
- 24 Губко М.В., Новиков Д.А. Теория игр в управлении организационными системами. – М.: Синтег, 2002.
- 25 Джонс Дж. Методология проектирования. М.: Прогресс, 1989.
- Дункан В.У. Путеводитель в мир управления проектами. Екатеринбург, 1998. С. 45-142.
- 26 Зобов А., Смирнова В. Менеджмент проектов. Национальный Фонд, 1999.
- 27 Ильин Н.И. и др. Управление проектами. СПб.: Два Три, 1996.
- 28 Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. – М.:ПМСОФТ, 2004.136
- 29 Колосова Е.В., Халимов К.В., Цветков А.В. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001.
- 30 Коновальчук Е.В., Новиков Д.А. Модели и методы оперативного управления проектами. – М.: ИПУ РАН, 2004.
- 31 Кузьмицкий А.А., Щепкин А.В. Разработка деловых игр по управлению проектами. – М.: ИПУ РАН, 1994.
- 32 Лысаков А.В., Новиков Д.А. Договорные отношения в управлении проектами. – М.: ИПУ РАН, 2004.
- 33 Мазура, И. И., Шапиро, В. Д. Управление проектами Москва: Омега-Л.— 2010.—960 с.

- 34 Марков А.Л., Бирженюк Г.М. Основы социокультурного проектирования: учеб. пособие. СПб., 1997.
- 35 Матвеев А.А., Новиков Д.А., Цветков А.В. Модели и методы управления портфелями проектов. – М.: ПМСОФТ, 2005.
- 36 Методология социально-культурного проектирования / Под ред. Д.Дондурей. М.: НИИ культуры, 1996.
- 37 Мир управления проектами: Основы, методы, организация, применение: Пер. с англ. / Под ред. Х.Решке, ХШелле. М.: Алан, 1994.
- 38 Модульная программа для менеджеров. Т. 4: Стратегическое управление. М.: ИНФРА-М, 1999.
- 39 Модульная программа для менеджеров. Т. 8: Управление проектами и программами. М.: Инфра-М, 1999.
- 40 Никитин Ю.А. Выставочный Петербург. От экспозиционной залы до Ленэкспо. — Череповец: Полиграфист, 2003;
- 41 Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект. –М.: Эгвес, 2004.
- 42 Новиков Д.А., Глотова Н.П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами. – М.: ИУО РАО, 2004.
- 43 Новиков Д.А., Суханов А.Л. Модели и механизмы управления научными проектами в ВУЗах. – М.: ИУО РАО, 2005.
- 44 Олвуд Джон, Монтгомери Брайн. Выставки: планирование и дизайн. Новосибирск: Интербук, 1991
- 45 Падейский В.В. Проектирование телепрограмм / Падейский В.В. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.—2008,— 238с.Петелин В.Г. Выставочный менеджмент: технологии и ноу-хау. — М.: ИПКИР, 2002.
- 46 Программирование культурного развития: Региональные аспекты / Под ред. П.Щедровицкого. М.: Изд-во Рос, инт культурологии, 1991. Вып. 1; 1994. Вып. 2.
- 47 Прогнозное социальное проектирование. Теоретико-методологические проблемы. М.: Наука, 1994. С. 12-89,129-136.
- 48 Розин В.М. Природа и особенности социального проектирования (от замысла к реализации) // Социальное проектирование в сфере культуры. М.: НИИ культуры, 1988. С. 6-24.
- 49 Скопин И.Н. Основы менеджмента программных проектов. Курс лекций. Учебное пособие. – М.: ИНТУИТ.РУ, 2004.
- 50 Социальное проектирование в сфере культуры. М.: НИИ культуры, 1988. Социальное проектирование в сфере культуры. Методологические проблемы. М.: НИИ культуры, 1986.
- 51 Стратегическое планирование в муниципальном управлении. Введение в предмет. М., 2000.
- 52 Управление проектами: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001.
- 53 Управление проектами: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001.

- 54 Уткин Э. Бизнес-_____планирование: Курс лекций. М.: ЭКМОС, 2001.
- 55 Уткин Э., Кравченко В. Проект-менеджмент. М.: Теис, 2002.
- 56 Г., Планирование и управление проектами для менеджеров.—Москва: Дело и Сервис, 2006.—272 с.
- 57 Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. – М.: Апостроф, 2001.
- 58 Человеческий фактор в управлении / Сборник статей. – М.:КомКнига, 2006.
- 59 Фестивальный менеджмент. Российский и зарубежный опыт: практические советы, как эффективно управлять фестивалем: сб. статей сост.и ред В.,Ю.А.Бобков.—Москва: Арт-менеджер, 2007.— 416с.
- 60 Цветков А.В. Стимулирование в управлении проектами. – М.: Апостроф, 2001.
- 61 Щедровицкий Г.Л. "Естественное" и "искусственное" в социотехнических системах // Щедровицкий Г.П.Избранные труды. М., 1995.
- 62 Щедровицкий Г.Л. Автоматизация проектирования и задачи развития проектировочной деятельности //
- 63 Щедровицкий Г.П. Избранные Труды. М.: Школа Культурной Политики, 1995. С. 401–436.
- 64 Щедровицкий Г.Л. Организация. Руководство. Управление. Оргуправленческое мышление. М., 2003. Т. 1.
- 65 Щедровицкий Г.Л. Культуротехника и культурология с системодействительностной точки зрения // Кентавр. № 21.
- 66 Щедровицкий П.Г. Понятие рынка в СМД-подходе // Программирование культурного развития: Региональные аспекты. М., 1993. Вып. 2.
- 67 Этюды по социальной инженерии. От утопии к организации. М.: Эдиториал; УРСС, 2002.
- 68 Bianchini F. Cultural Planning for Urban Sustainability // City and culture. Cultural Processes and Urban Sustainability.
- 69 Lenanders Tryckery AB. Kalmar, 1999.
- 70 Evans G. Cultural Planning. Routledge, 2001.
- 71 Bryson J. Strategic Planning for Non-profit Organizations. 1995.
- 72 Fladmark J.M. Discovering the Personality of the Region // Heritage / Ed. J.M. Fladmark. Donhead, 1993.
- 73 Mixer J. Principles of Professional Fundraising. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- 74 Samuel R. Theatres of Memory: Past and Present in Contemporary Culture. Verso, 1994.
- 75 Sense of Place. An Interpretive Planning Handbook. Tourism and Environment Initiative / Ed. J.Carter. 1997.

УЧЕБНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Information racks — Расположение в пресс-центре своих пресс-релизов или пресс-китов, содержащих информацию о компании, фотографии продукции/экспонатов

PEST-анализ — Метод маркетингового анализа, исследующий среду макроокружения, которую принято делить на такие составляющие, как политико-правовая, экономическая, социо-культурная и технологическая субсреды

PR-акция — Акция, направленная на клиентов, потенциальных клиентов, партнеров фирмы, власти в целях формирования управляемого имиджа (образа, репутации, фирменного стиля) товаров и/или услуг, самой фирмы, личности, моды, идеологии и т. п. с целью повышения конкурентоспособности

Public Relations/Общественные связи — Система связей фирмы с общественностью, прессой, выборными учреждениями и общественными организациями, направленная на создание благоприятного паблисити, хорошего корпоративного имиджа, контроля или препятствия распространению неблагоприятных слухов, историй и мероприятий

SWOT-анализ — Определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения

Агент — Оптовый торговец, представляющий покупателей или продавцов на постоянной (более или менее) основе и исполняющий несколько функций, не имея при этом права собственности на товары

Аутсорсинг — Выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами

Баннер — Рекламный носитель, представляющий собой графический файл, помещаемый на веб-страницу и имеющий ссылку на сайт рекламодателя

Бейдж — Личная информационная карточка сотрудника фирмы, участника или посетителя выставки, выполненная печатным способом на бумажном или пластиковом носителе, как правило, единичным тиражом. Бейдж содержит фамилию, имя и отчество

Бенчмаркинг — Изучение опыта лучших представителей отрасли с целью совершенствования собственной деятельности

Бренд — Образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих марок. Применительно к выставочной деятельности: общее понятие, включающее фирменный стиль в совокупности его элементов, создающий неповторимый имидж выставки, основой которого является зарегистрированный товарный знак

Брифинг — Краткое совещание представителей коммерческих или других структур с представителями средств массовой информации

Брокер — Не имеющий права собственности на товары оптовый торговец, функция которого заключается в соединении покупателя и продавца и оказании помощи на переговорах

Бэкграундер — Информация текущего, событийного характера, новость, не являющаяся сенсацией, — о новых направлениях деятельности, о текущих мероприятиях

Бюджет — План доходов и расходов предприятия, учреждения, организации или отдельного лица (в денежном выражении) на определенный срок

Вертикальная маркетинговая система — Структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как объединенная система, либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают

Виртуальная выставка — Группа веб-страниц, на которых представлены экспонаты реальной выставки, систематизированные в определенном порядке. Является экспериментом по созданию новых форм общения между потребителем и производителями (изучение и выбор товаров и услуг) посредством Интернета

Всемирная выставка — Международная выставка/ярмарка, на которой страны демонстрируют свои достижения в области экономики, науки, техники и культуры.

Выставка — Рыночное мероприятие, проходящее в четко установленные сроки с определенной периодичностью, демонстрирующее товары и услуги фирм-участников, достижения науки и техники, передового опыта одной или нескольких отраслей народного хозяйства или информирующее посетителей с целью содействия сбыту продукции.

Выставочная площадь нетто — Сумма общей арендованной участниками площади и площади, занятой под специальные экспозиции

Выставочный менеджер — Управляющий (администратор) выставочными проектами

Выставочный образец — Единичный показательный или пробный экземпляр продукции, используемый для рекламы, ознакомления

Выставочный продукт — Совокупность общих, административных, рекламных и технических услуг, предлагаемых экспоненту организаторами выставки

Выставочный рекламный буклет — Издание, отпечатанное в типографии (чаще всего, на одном печатном листе), которое содержит информацию о сроках и месте проведения выставки, товарных группах, экспонируемых на площадке, уникальных чертах выставки, деловой программе, инфраструктуре

Выставочный стенд — Специальное помещение из легко разбираемых конструкций, построенных на выставочной площади по заказу экспонента на время проведения выставочного мероприятия

Генеральный подрядчик — Поставщик общих услуг, назначенный организаторами выставки

Генерирование новостей — Публикация новостийной информации о деятельности выставочной компании

Горизонтальная маркетинговая система — Представляет собой договорной канал, в котором две или более компании на одном уровне сбыта объединяются для получения новых возможностей маркетинга

дайджест — Выдержки из отзывов прессы/издание, публикующее материалы из других изданий в сокращенном виде

Дифференцирование продукта — Процесс разработки существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров-конкурентов

Добавленная стоимость — Процесс повышения цены предложения материальными или нематериальными средствами

Долговременная выгода — Долгосрочная выгода для участников, посетителей и стран проведения выставки по сравнению с кратковременным сбытом или с сиюминутными выгодами для участников выставки

Дополнительно представленная фирма — Фирма, чьи товары и услуги демонстрируются на стенде основного участника

Жизненный цикл продукта — Развитие объемов продаж и прибыли продукта на протяжении его существования. Состоит из пяти стадий: разработка продукта, внедрение, рост, зрелость, спад

Закрытая выставочная площадь — Площадь павильонов, сдаваемая в аренду участникам на время проведения выставки

Именная, или авторская, статья — Статья, подписанная должностным лицом конкретной фирмы

Имидж — Совокупность свойств, приписываемых рекламой, пропагандой, модой, предрассудками, традицией и т. д. субъекту с целью вызвать определенные реакции по отношению к этому субъекту

Инновационный процесс — Набор методов и средств, поддерживающих этапы реализации нововведения

Информационный партнер выставки (медиа-партнер) — Специализированное печатное издание, оказывающее информационную поддержку выставочным мероприятиям

Информационный портал — Веб-сайт, организованный как многоуровневое объединение различных ресурсов и сервисов, обновление которых происходит в реальном времени

Инфраструктура рынка — Система учреждений и организаций, обеспечивающих свободное движение товаров и услуг на рынке

Каталог выставки — Печатное издание, рекламирующее большой перечень товаров и услуг с краткими пояснениями экспонентов, как представляющих свою продукцию на выставке, так и участвующих заочно

Качественные статистические данные — Данные, которые дают глубокий анализ количественных статистических данных по различным основаниям исследования

Клиентская база — База данных, содержащая реквизиты и контактную информацию потенциальных участников выставки

Количественные статистические данные — Данные о посетителях, участниках выставки, величине выставочных площадей

Коллективный организатор — Маркетинговый посредник, который покупает выставочную площадь с дисконтом и продает ее участникам выставки

Коллективный участник — Организация/фирма, представленная на стенде основного участника со своим собственным персоналом и своими товарами и/или услугами

Конкурентная выставка — Выставка по аналогичной или смежной тематике

Конкурентная среда — Это элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие рыночных субъектов в производстве и сбыте продукции, а также в сфере приложения капитала

Конференция — Большое собрание, совещание представителей каких-либо государств, организаций, групп

Концепция выставки — Определенный способ понимания, трактовки выставки, основная точка зрения, руководящая идея для ее освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип этого вида деятельности

«Круглый стол» — Обсуждение, дискуссия по актуальной теме/проблеме/событию; принцип организации: равноправие участников

Логотип — Специально разработанная, стилизованная сокращенная форма названия фирмы, часто в оригинальном начертании

Макет — Предварительный образец рекламной полосы, книги, журнала, газеты, изготавливаемый в издательстве для точного размещения текстового и иллюстративного материала

Маркетинг — Система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение приемлемой величины прибыли посредством учета и активного влияния на рыночные условия; разработка и эффективное распространение товаров, услуг, вопросов и концепций для избранных сегментов потребителей

Маркетинг-микс — Смесь различных элементов маркетинга или стратегий для лучшего удовлетворения потребностей целевой аудитории

Маркетинговое исследование — Систематический сбор, обработка и анализ фактов, относящихся к маркетингу, для помощи руководству в принятии наилучших решений и получении выгод от появляющихся возможностей

Маркетинговые базы данных — Специально составленный список данных об индивидуальных покупателях или перспективных клиентах, используемый для определения категории клиентов, продажи товаров и услуги поддержания отношений с клиентами

Маркетинговые инструменты выставки — Объединенное действие инструментов коммуникации, товарной политики, распределения и ценообразования выставки

Медиа-кит — Пресс-пакет, который содержит несколько видов материалов, потенциально полезных для газеты или журнала. Это пресс-релиз, бэкграундер, биография, фото и др.

Медиа-план — Конкретное расписание выходов рекламы любого типа на конкретный промежуток времени

Международная выставка — Выставка, характеризующаяся участием в ней фирм из разных стран; число иностранных участников должно составлять не менее 10 % от общего числа экспонентов; выставочное оборудование и предоставляемый набор услуг должны соответствовать международным стандартам

Межрегиональная выставка — Выставка/ярмарка, демонстрирующая товары и услуги предприятий нескольких регионов

Местная (региональная) выставка — Выставка с участием фирм только из того города/региона, где проводится выставка/ярмарка

Мета-тэг — Команда для веб-сервера или браузера, которая не несет визуальной информации и способствует эффективной индексации сайта

Многоотраслевая выставка — Выставка, на которой демонстрируются товары нескольких отраслей

Мониторинг — Специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза

Монополистическая конкуренция — Тип отраслевого рынка, на котором имеется достаточно большое число фирм, продающих дифференцированную продукцию и осуществляющих ценовой контроль над продажной ценой производимых ими товаров.

Мультимедийная презентация — Сочетание текста, звука, видео и анимации на электронном носителе

Мультипликатор — Применительно к западной выставочной практике — почетный гость выставки, отдельно приглашаемый дирекцией

Национальная выставка — Выставка/ярмарка, демонстрирующая товары и услуги предприятий отдельно взятой страны

Ньюз-, или пресс-релиз — Сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории

Ньюсмейкер — Человек, чья деятельность предполагает намеренную или ненамеренную публичность и вызывает устойчивый интерес СМИ

Обзор — Критическая проверка или исследование для получения исчерпывающей информации

Общественность — Любая группа людей (и даже отдельных индивидов), так или иначе связанная с жизнедеятельностью организации или учреждения

Ожидаемый товар — Подготовленный производителем набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке продукта

Он-лайновая реклама — Реклама, размещенная в сети Интернет

Организатор выставки — Любой человек или корпорация, занятый организацией и проведением выставок

Основная выгода — Выгода для участников и посетителей выставки, к которой относятся либо увеличение объемов продаж, либо удешевление поставок сырья или материалов или повышение их качества

Основной участник — Фирма, заключившая договор непосредственно с организатором выставки и получившая на любых условиях (платно или бесплатно) площадь на весь период проведения выставки/ярмарки для работы на стенде собственного или нанятого персонала с целью рекламы своих товаров и услуг по теме данной выставки/ярмарки

Отраслевая выставка — Выставка, специализирующаяся на демонстрации товаров/услуг определенной отрасли (сегмента рынка)

Паблицити — Известность и популярность отдельной личности, создаваемые средствами массовой информации

Переменные издержки — Затраты, которые прямо зависят от уровня производства

План зала — Схематическое изображение выставочного зала, которое включает все препятствия, входы, доступ к удобствам и зоны обслуживания

План экспозиции — План выставки с указанием номеров стендов и инфраструктуры выставки

Посетитель — Это лицо, посещающее выставку в дни и часы ее официальной работы с целью знакомства с демонстрируемыми экспонатами и/или участия в программе выставки

Посетитель-специалист — Лицо, посещающее выставку по деловым или профессиональным причинам

Посещение — Это действие лица, которое в любой день и час официальной работы выставки посещает мероприятие по входному документу и которое является представителем аудитории рынка, ожидаемой организаторами и участниками

Повторное посещение — Это каждое дополнительное посещение посетителя после первого, которое может быть проконтролировано

Потребительская выставка — Выставка, открытая для широкой публики

Презентация — Часть процесса прямых продаж, где представляются свойства и достоинства продукта/услуги и определяются потребности покупателей

Пресс-клиппинг — Анализ вышедших в средствах массовой информации материалов

Пресс-конференция — Встреча какого-либо ответственного лица или руководства выставки с журналистами, проводимая в форме «вопрос-ответ» с целью информирования масс-медиа по заслуживающему общественного внимания поводу

Пресс-релиз — Выпуск для прессы специального сообщения компании, фирмы, организации для СМИ, содержащее информацию для публикации

Промо-акция — Рекламное мероприятие, направленное на стимулирование покупки товаров или услуг

Промо-сайт — Инструмент продвижения продукта/услуги/имиджа компании в сети Интернет, который воздействует на определенную часть целевой аудитории; создается на время проведения кампании и содержит всю необходимую информацию об акции: сроки, условия, место проведения, новости, on-line конференции, анонсы событий и другие сведения

Профиль посетителя — Профиль посетителя распределяет посетителей согласно сочетанию таких факторов, как возраст, пол, географическое положение, профессия и т. п.

Регистрация посетителей — Мероприятие, позволяющее отследить качественный и количественный состав посетителей, обеспечить контроль доступа на те или иные мероприятия

Рейтинг — Субъективная оценка какого-либо плохо измеримого явления по заданной шкале

Рекламная кампания — Реализация комплекса спланированных рекламных мероприятий, рассчитанных на определенный период времени, район действий, рынок, круг лиц

Репрезентативность — Свойство выборки отражать характеристики изучаемой генеральной совокупности

Родственные ярмарки/выставки — Ярмарки или выставки, не являющиеся конкурентными, но имеющие в своей концепции одни и те же или похожие содержательные элементы

Сегмент рынка — Совокупность реальных потребителей и/или потенциальных клиентов, обладающих рядом общих характеристик, на основе которых можно объяснить (и частично предсказать) их ответную реакцию на рыночные предложения

Сегментация рынка — Разделение всего рынка на определенные совокупности (сегменты) потребителей, которые предъявляют сходные, аналогичные требования к товарам и/или услугам, маркетинговым подходам и механизмам сбыта. Для сегментации рынка используются различные критерии

Смешанная выставка — Сочетание торговой и потребительской выставки. Предусматривает посещение публикой в запланированное время

Социологическое исследование — Исследование социальных объектов, отношений, процессов, направленное на получение новой информации и выявление закономерностей общественной жизни на основе теорий, методов и процедур, принятых в социологии

Специализированная выставка — Выставка, концентрирующаяся на демонстрации товаров одной отрасли и определенной сферы услуг и ориентированная на специалистов конкретной отрасли

Специальная экспозиция — Это демонстрация информационных материалов, показы мод, смотры, конкурсы, дегустации, и т. п., проводимые

организатором в рамках конкретного выставочного мероприятия и в соответствии с его общим направлением или по конкретной его теме

Спонсорство — Осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах

Средства массовой информации (СМИ) — Неперсональные каналы коммуникации, включающие печать (газеты, журналы, прямая почтовая реклама), передачи по радио и телевидению и наружные средства (доски объявлений, надписи, плакаты)

Статистика/статистические данные — Совокупность цифровых сведений, характеризующих состояние массовых явлений и процессов общественной жизни

Стендист — Представитель компании, участника выставки, с большим кругом задач, главные из которых — демонстрация продукции и услуг предприятия на стендах, установление контактов с потенциальными клиентами и партнерами, заключение сделок и договоров с заказчиками и потребителями

Тематический рубрикатор — Слова/словосочетания, позволяющие объединить информацию в определенные блоки, систематизировать ее, облегчить доступ пользователя к ней

Торговая выставка — Выставка, экспонент которой является производителем или дистрибьютором товаров или услуг, типичных или предпочтительных для данной отрасли, а типичный покупатель — конечным пользователем, находящимся в том же сегменте рынка, к которому относится выставка

Трафик — Объем информации, «скачанной» из Интернета. При подключении по коммутируемому каналу — время, проведенное в Сети

Тренинг — Краткосрочный курс повышения квалификации

Универсальная выставка — Тип выставки, который не привязан к отрасли или сегменту рынка

Управление выставочным продуктом — Постоянное дифференцирование предложения, сервиса и имиджа компании, которые в совокупности позволяют выделить продукт из предложений конкурентов

Услуга — Предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений

Участник выставки — Это физическое или юридическое лицо, арендующее стенд для работы на нем собственного или ангажированного персонала и представляющее на нем собственные товары и услуги

Факт-лист — Набор фактов или тезисов, предназначенных для использования и цитирования журналистами

Фирменный стиль — Совокупность постоянных изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность

Форум — Массовое собрание, съезд

Целевая аудитория — Основная и наиболее важная для рекламодателя категория получателей рекламного обращения

Целевой рынок — Сегмент рынка, на котором фирма сосредотачивает свои основные усилия

Частный посетитель — Лицо, посещающее выставку, исходя из личного интереса

Экспозиция — Демонстрация товаров и услуг с использованием специального выставочного оборудования одним или несколькими экспонентами одновременно

Экспонент — Физическое или юридическое лицо — участник выставки

Ярмарка — Рыночное мероприятие, проходящее в четко установленные сроки с определенной периодичностью, демонстрирующее товары и услуги фирм-участниц одной или нескольких отраслей народного хозяйства, нацеленных на заключение прямых торговых сделок по представленным образцам, в национальном и международном масштабах

Коэффициент эффективности инвестиций Рассчитывается делением среднегодовой прибыли на среднюю величину инвестиции (коэффициент берется в процентах)

Работа Наименьшая самостоятельная единица, используемая для детализации деятельности по достижению поставленной цели и описания логики проекта

Физический процент выполненного Процент выполненного от объема работ. Используется для вычисления плановой стоимости выполненных работ

Фактические затраты Сумма стоимостей ресурсов за фактически выполненный объем работ и фиксированных затрат

Фактическая стоимость выполненных работ Фактические затраты на работу, часть проекта, весь проект

Фактическое начало Дата начала выполнения работы

Фактический объем работ Полный фактический объем работы, выполненной на данной задаче всеми ресурсами

Плановая длительность Плановая длительность задачи на момент принятия исходного плана

Плановый объем работ Общий запланированный объем работ всех ресурсов на задаче

Смета проекта Сумма согласованных затрат по плану на работы, предназначенные к выполнению в течение рассматриваемого периода времени

Бизнес-план проекта Основной документ, представляемый инвестору по инвестиционному проекту, в котором в краткой форме, в общепринятой

последовательности разделов излагаются главные характеристики проекта. Бизнес-план призван убедить инвестора в эффективности намечаемых инвестиций

Планирование коммуни-каций Определение информационных и коммуникационных потребностей участников проекта и заинтересованных лиц, разработка мероприятий по их удовлетворению

Конфликт Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть лицами или группами лиц

Целевая дата Дата, дополнительно назначенная пользователем для позиционирования работы во времени. Существует два типа целевых дат: дата начала и дата конца

Целевой конец

Дата конца работы или проекта, назначенная пользователем

Целевое начало Дата начала работы или проекта, назначенная пользователем

Расходуемые ресурсы Тип ресурса, сохраняющегося в неизменном количестве до тех пор, пока он не будет израсходован (например, материалы)

Контракт Юридический документ, соглашение двух или более сторон на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей в определенные сроки

Контрактинг Процесс работы с контрактами, включающий организацию подготовки контракта, отбора потенциальных контракторов, анализа, оценки представленных предложений и выбора оптимального из них, переговоров и заключения контракта, мониторинга и контроля за его исполнением

Корректирующее воздействие Изменения, вносимые для приведения прогноза к выполнению проекта в соответствие с планом

Критическая работа Работа, которая лежит на критическом пути и имеет нулевой резерв времени

Критический путь Последовательность работ и зависимостей с минимальной продолжительностью, в течение которой может быть выполнен весь комплекс работ проекта

Метод критического пути Метод сетевого планирования, используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ имеет наименьшую величину резервов времени

Делегирование Процесс, при котором полномочия руководителя передаются подчиненным

Метод Дельфи Метод, позволяющий получить оценку специалистов-экспертов путем проведения анонимного анкетирования

Дисконтированный срок окупаемости в инвестиционный проект При равномерном годовом распределении дохода срок окупаемости рассчитывают делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими

Длительность работы Количество рабочего времени, требуемого для выполнения работы

Ранняя дата Вычисляемая в процессе прямого прохода дата, когда работа может начаться или закончиться в самом раннем случае

Раннее окончание Самая ранняя дата, когда работа может закончиться, вычисляется при временном анализе

Раннее начало Самая ранняя дата, когда работа может начаться, вычисляется при временном анализе

Анализ стоимости проекта с учетом освоенного объема Анализ хода выполнения проекта, при котором фактические денежные средства, трудозатраты, предусмотренные в бюджете проекта и фактически израсходованные, сравниваются со стоимостью выполненных работ

Фильтр Критерий отбора работ или ресурсов в представлении, который ограничивает набор записей, выводимых в представлении, проверяя, удовлетворяет ли поле записи заданному условию

Конечная работа Работа без логических последователей

Дата окончания Момент времени, связанный с завершением работы

Конечная веха Работа-веха для отслеживания завершения фазы проекта

Конечный резерв Количество рабочего времени между ранней датой конца и поздней датой конца

Фиксированные затраты Любые затраты на выполнение задачи, не связанные с оплатой работы назначенных ресурсов

Контракт «с фиксированной ценой» Подрядчик обязуется выполнить работу или оказать услугу по установленной в контракте цене

Функциональная организационная структура управления Тип организационной структуры, в которой персонал группируется по своей специализации

Диаграмма Ганта График, отображающий план работ во времени. Работы и другие табличные данные помещаются с левой стороны, а продолжительности работ отображаются с помощью горизонтальных отрезков, размещенных в соответствии с датами начала и окончания

Метод графического анализа и оценки программы Метод сетевого анализа, который дает оценки вероятности реализации событий, основанные на статических данных, получаемых в результате моделирования

Информационная система управления проектами Организационно-технологический комплекс в методических, технических, программных и информационных средств, направленный на поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления проектом

Инициация проекта Процесс управления проектом, результатом которого является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла

Внутренняя норма рентабельности Показатель, используемый для оценки эффективности проекта по сравнению с альтернативной возможностью вложения денежных средств, характеризующейся величиной ставки дисконтирования. Проект следует считать эффективным, если внутренняя норма рентабельности выше принятой ставки дисконтирования

Лидерство Способность оказывать влияние на других людей или группы, направляя их усилия на достижение целей проекта

Матричная организационная структура Тип организационной структуры, в которой менеджер проекта разделяет ответственность «с функциональными менеджерами в определении приоритетов и руководстве работами исполнителей, вовлеченных в проект

Мониторинг проекта Процесс сбора, анализа данных, представления отчетов по выполнению проекта, обычно в сравнении с планом, и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий

Мотивация Процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации или проекта

Отрицательный резерв Количество времени, на которое ранняя дата работ превышает позднюю дату

Чистый приведенный доход Чистый дисконтированный доход, определяемый как сумма дисконтированных значений поступлений за вычетом затрат, получаемых в каждом году в течение срока жизни проекта

Сетевая диаграмма Представление проекта, в котором логика проекта является определяющим фактором размещения работ. Также может называться ПЕРТ-диаграммой, логической диаграммой

Диаграмма «операции в узлах» Один из двух широко распространенных методов представления проектов на сетевых диаграммах, когда работы представляются узлами, а их взаимосвязи — дугами сети

Организационная структура работ Структурная декомпозиция организации для отнесения пакетов работ к организационным единицам

Родительская работа Работа в структурной схеме декомпозиции работ, которая объединяет несколько ниже стоящих, «дочерних» работ

Родительская организация Фирма или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется

Приоритетность Правило, используемое для определения порядка планирования работ при ресурсном планировании

Индекс прибыльности Отношение суммы приведенных поступлений к сумме приведенных затрат. Индекс прибыльности показывает, во сколько раз поступления от реализации проекта превысят инвестиционные затраты. Индекс прибыльности проекта должен быть выше единицы

Метод оценки и пересмотра программы Метод сетевого анализа, который используется для оценки продолжительности проекта при высоком уровне неопределенности оценок продолжительностей отдельных работ

Прогресс Измерение степени завершенности работ, процедура ввода информации о проекте

Проект Уникальное предприятие, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий из различных функциональных областей, для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений

Исходный план проекта Набор характеристик проекта, содержащих сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ; нужен для проведения сравнения характеристик проекта на различных этапах его жизненного цикла'

Бюджет проекта Плановая стоимость работ, распределенная по периодам выполнения проекта

Финансирование проекта Разработка финансового плана проекта, отражаемая в соответствующем разделе отчета о движении денежных средств

Управление изменениями проекта Совокупность процессов, связанных с обеспечением защиты проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов, внесением необходимых скоординированных изменений и контроль за их эффективным осуществлением

Закрытие проекта Завершение работ по проекту при достижении запланированных результатов, включая разрешение всех спорных вопросов

Управление коммуника-циями проекта Совокупность процессов, обеспечивающих своевременные сбор, накопление, распространение, хранение и последующее использование информации проекта

Управление конфликтами проекта Совокупность процессов, в которых с помощью использования управленческих технологий решаются различные несогласования, возникающие в рамках работы над проектом

Управление стоимостью проекта Совокупность процессов, необходимых для соблюдения утвержденного бюджета проекта, планирования ресурсов, оценке стоимости, формирования сметы и контроля стоимости

Реализация проекта Процесс исполнения плана проекта путем выполнения включенных в него работ

Управление персоналом проекта Совокупность методов, процедур, приемов воздействия на участников проекта с целью максимального использования их потенциала для достижения целей проекта

Управление интеграцией проекта Совокупность процессов, требуемых для соответствующей координации различных эле- ментов проекта

Жизненный цикл проекта Промежуток времени между моментом появ|ления проекта и моментом его ликвидации, Набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется потребностями контроля организаций, участвующих в проекте

Управление проектом Использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта

Команда управления проектом Члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом

Менеджер проекта Лицо, ответственное за управление проектом

Цели проекта Желаемый результат деятельности, достигаемый в результате успешного осуществления проекта в заданных условиях его реализации

Организационная структура проекта Соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта

План проекта Формальный, утвержденный документ, используемый для осуществления руководства выполнением и контролем проекта

Выполнение плана проекта Реализация плана проекта путем выполнения включенных в него работ

Управление контрактами/ поставками проекта Совокупность процессов, требуемых для обеспечения поставки продуктов и услуг, а также планирования предложений, администрирования и закрытия контракта

Отчет о ходе проекта Официальный отчет, в котором динамика хода выполнения проекта, достигнутые и прогнозируемые результаты сравниваются с базисным планом проекта

Управление качеством проекта Совокупность процессов, необходимых для обеспечения гарантий того, что проект удовлетворит потребностям, ради которых он и был предпринят

Риск проекта Неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект

Управление рисками проекта Совокупность процессов, связанных с идентификацией и анализом рисков, а также разработкой мер реагирования на рискованные события, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий

Управление предметной областью проекта Совокупность процессов, обеспечивающих включение в проект только тех работ, которые необходимы

Управление временными параметрами проекта Совокупность процессов, необходимых для обеспечения своевременного завершения проекта, в том числе определения работ, оценки продолжительности работ, разработка и контроль календарного плана

Проектная организационная структура управления Тип организационной структуры управления, в которой подразделения организованы по проектному принципу и возглавляются менеджерами соответствующих проектов, имеющих полные полномочия для определения приоритетов и руководства исполнителями проекта

Качественный анализ риска Процесс качественной оценки воздействия и вероятности возникновения рисков, определение рисков, оказывающих наибольшее влияние на проект

Планирование качества Определение стандартов качества, относящихся к проекту и способов их удовлетворения

Количественный анализ риска Процесс определения вероятности возникновения риска и количественная оценка его влияния на характеристики проекта

Матрица распределения ответственности Структура, которая ставит в соответствие организационной структуре проекта структурную декомпозицию работ для назначения ответственных лиц за каждую работу и части проекта

Анализ рисков Набор совокупных процедур выявления факторов рисков и оценки их значимости для проекта

Классификаторы рисков Категории возможных рисков, негативно влияющих на проект, или источников риска

Рисковое событие Отдельное событие или условие, наступление которого способно негативно повлиять на проект

Идентификация риска Процесс определения рисков событий, способных негативно повлиять на выполнение проекта

План управления рисками Документ, который содержит информацию о том, как идентификация рисков, их оценка, разработка реагирования, мониторинг и контроль рисков будут структурироваться и выполняться в течение жизненного цикла проекта

Менеджер риска Лицо, ответственное за управление риском или группой рисков в проекте

Матрица рисков Матрица, в которой оценивается серьезность последствий наступления риска и вероятность его возникновения

План реагирования на риски План реагирования, который описывается в детализированном виде с описанием последовательности всех действий, связанных с разработкой и осуществлением принятого реагирования

Планирование реагирования на риски Процесс разработки методов и технологий снижения отрицательного воздействия рисков на проект

Триггеры риска Симптомы или индикаторы того, что риск произошел или может произойти

Календарный план Полный комплекс работ проекта, со сроками начала и окончания работ

Отклонение по срокам Разность плановой стоимости выполненных работ и плановой стоимости запланированных работ

Календарное планирование Процесс составления календарного плана работ в проекте, который включает определение перечня работ проекта, их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительности работ; ресурсные, временные и внешние ограничения и, на их основе, сроки выполнения работ проекта .

Планирование предметной области Разработка документального представления и подтверждения предметной области, которое включает обоснование проекта, основные результаты, цели и задачи проекта

Анализ чувствительности проекта Метод оценки влияния изменения различных исходных переменных на результирующие показатели реализации проекта. Например, изменение значения КРУ при изменении величины ставки дисконтирования

Резерв Количество рабочего времени, на которое работа может быть отсрочена без изменения дат других работ в проекте

Анализ интересов участников проекта Исследование интересов участников проекта и лиц, заинтересованных в его результатах. В их состав входят: владелец, заказчик, пользователи, стороны, способствующие или противодействующие продвижению проекта

Дата начала Момент времени, связанный с началом работы, обычно используется в одном из следующих определений даты начала: фактическая, плановая, ранняя, поздняя, директивная, базовая и текущая

СВОТ-анализ Инструмент анализа сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз

Тендер, торги Способ выбора на конкурсной основе участников проекта, форма закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов путем привлечения заказчиком (покупателем) предложений от нескольких поставщиков и подрядчиков, выбора наиболее выгодного из них и заключения с ним соответствующего контракта

Тендерная документация Комплект документов, содержащих информацию по организационным, техническим, коммерческим характеристикам объекта и предмета торгов, об условиях и процедурах проведения торгов (конкурсов, тендеров), других вопросах, которые должны найти отражение в предложениях (офертах) участников торгов

Временной анализ Процесс вычисления ранних и поздних дат для каждой работы в проекте на основании настоящего времени, длительности работ, логических связей между ними

Неопределенность Недостаточная точность в оценке и предсказании выходных значений некоторых процессов

Контракт «цена за единицу» Общая сумма контракта зависит от количества выполненной работы

Отклонение Несовпадения в фактическом и плановом выполнении работ, выраженное во временных или стоимостных единицах

Анализ предположений Процесс моделирования оценки возможных альтернативных стратегий и рисков, с ними связанных

Структурная декомпозиция работ Иерархическая структуризация работ проекта, ориентированная на основные результаты проекта, определяющие его предметную область. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта. Элементом проекта может быть как продукт, услуга, так и отдельная работа

Интернет-источники

- Сайт Центра стратегических разработок "Северо-Запад" <<http://www.csr-nw.ru/stgram.php>>.
 Ресурсы по стратегиям развития <<http://stra.teg.ru>>.
 Культурология: Теория. Школы. История. Практика, <http://www.countries.ru/library/applied/priklpr.htm>>.
 Сайт Центра стратегических исследований ПФО <<http://www.prometa.ru>>.
 Методология в России. Архив Московского методологического кружка. Альманах "Кентавр" <<http://www.circle.ru:10125/>>.
 Ресурсы по проектному менеджменту <<http://www.aproject.ru/>>.
 Сайт С.Б. Переслегина (Военная история, стратегия, философия, управление) <<http://okh.nm.ru/index.htm>>.
 Ресурсы по управлению проектами <[http://projectm.narod.ru/enter/enter1 .htm](http://projectm.narod.ru/enter/enter1.htm)>.
 Управление проектами, инновационный менеджмент <<http://www.nw-innovations.ru/analitika/>>.
 Ресурсы по бизнес-планированию <<http://bizness-plan.nm.ru>>.
Генисаретский О.И.
 Деятельность проектирования и проектная культура <http://www.ckr.ru/biblio/publications/gen_project_culture.htm>.
Генисаретский О.И.
 "Искусственные" и "естественные" системы <[http://www.circle.ru:10125/ archive/ vm/v951 gen.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v951_gen.zip)>.
Генисаретский О.И.
 Проектная культура и концептуализм <<http://www.prometa.ru/metod/concept.htm>>.
Генисаретский О.И.
 Проектная культура и концептуализм <<http://www.prometa.ru/metod/concept.htm>>.
Щедровицкий П.Г.
 Гуманитарно-технологическая перспектива или эпоха культурной политики. <[http://millenium.ru/2001/biblio/schedr.1 .html](http://millenium.ru/2001/biblio/schedr.1.html)>.
Переслегин С.Б.
 Институты развития. Доклад на ШКП в Трускавце.2001 г <<http://okh.nm.ru/Materials.htm>>.
 М.В. Рац, М.Т. Ойзерман, Б.Г. Слепцов
 Ресурсы и ресурсная политика <[http://www.circle.ru:10125/ archive/ vm/v961 ros.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v961_ros.zip)>.
 <[http://www.circle.ru:10125/ archive/ vm/v971 ros.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v971_ros.zip)>.
Раннанорт А.Г.
 Границы проектирования <[http://www.circle.ru:10125/archive/ vm/v911rpp.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v911rpp.zip)>.
Попов С. Методологически организованная экспертиза как способ инициации общественных изменений <http://www.circle.ru:10125/kentavr/TEXTS/023PP1_ZIP>.
Анисимов О.С.
 Стратегия и стратегическое мышление (методолого-акмеологические аспекты) <[http://www.circle.ru:10125/ archive/ vm/v991 ani.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v991_ani.zip)>.

ССЫЛКИ НА СЕТЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Allmusic.com
 Intermedia.ru
 Shjwcase.ru
 Zvuki.ru
 perfectarts.ru
 proartinfo.ru
 klauzura.ru
 museum.ru
 belcanto.ru
 russianculture.ru
 countries.ru/library.htm
 kontorakuka.ru
 nearyou.ru
 kinocenter.rsuh.ru
 math.rsu.ru/orfey
 Classic-music.ru
 OperaNews.ru
 Classical Forum

Рабочая программа

УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
 УО «Белорусский государственный
 университет культуры и искусств»
 _____ А.А.Корбут

« _____ » _____ 2017 г.

Регистрационный № УД- _____ /р.

ПРИКЛАДНАЯ КУЛЬТУРОЛОГИЯ: СОЦИКУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

*Учебная программа учреждения высшего образования
 по учебной дисциплине для направления специальности
 1-21 04 01 “Культурология”*

*Направление специальности 1-21 04 01-02 “Прикладная культурология”
 Специализация 1-21 04 01-02 01 “Менеджмент социальной и культурной сферы”
 Специализация 1-21 04 01-01 01 “Теория и история культуры”*

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности

Кафедра менеджмента социокультурной деятельности

Курс 3

Семестр 5

Лекции – 16

Практические занятия – 40

Экзамен – 5 семестр

Лабораторные занятия – 32

Зачет – 5 семестр

Аудиторных часов

по учебной дисциплине – 702

Всего часов

Форма получения высшего

по учебной дисциплине – 1396

образования – очная / заочная

Составители: *Т.В. Карнажицкая*, доцент кафедры менеджмента СКД учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент; *А.В.Макаревич*, ст. преподаватель кафедры менеджмента СКД кафедры менеджмента СКД учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, искусствовед-исследователь.

2017 г.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы по учебной дисциплине «Прикладная культурология», утвержденной 03.03.2013 г. (регистрационный № ТД-С.004/тып.).

Рассмотрена и рекомендована к утверждению кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № _____ от _____)

Заведующий кафедрой

_____ Е.А. Макарова

(подпись)

(И.О.Фамилия)

Одобрена и рекомендована к утверждению Президиумом Научно-методического совета учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № _____ от _____)

Председатель

(подпись)

(И.О.Фамилия)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современная ситуация характеризуется повышением интереса к социокультурному знанию, развитию научных исследований социокультурных процессов, повсеместной интеграции социокультурных дисциплин в высшее профессиональное образование. Это связано с активизацией модернизационных и интеграционных процессов глобального характера. В этой ситуации проблема изучения закономерностей и тенденций социокультурного развития как на уровне культуры, так и на уровне локальных культурных образований, становится первоочередной задачей социализации человека. В культурологической и социально-педагогической литературе все многообразие индивидуальной и социальной активности в сфере культуры характеризуется категорией "социально-культурная деятельность", которая обозначает как различные феномены социальной и культурной жизни, так и специальные технологии. В этой связи необходимо более четко представить себе ту реальность, которая должна стать предметом прогнозной деятельности (и прежде всего — проектирования) для широкого спектра профессий социально-культурной и социально-педагогической направленности.

Проекты представляют собой организационные критерии для планомерного, систематического и построенного на методических правилах проявления результативности знаний и идей, оформленных в форме результата. Инструмент проектной организации находит в современных системах рыночной экономики широкое применение, как для комплексных, так и для реализации сравнительно простых специфических задач. Поэтому дисциплина социально-культурного проектирования предполагает возможность обретения навыков и реальную реализацию определенных специальных задач внутри существующей структуры социально-культурного предприятия (организации) или между различными предприятиями (организациями).

Произошедшая в последнее время коренная переоценка возможностей гуманитарного знания в сторону его возможностей компетентностного подхода, расширение поля его практического применения в научном прогнозировании и мониторинге социокультурных процессов, привели к стремительному развитию прикладных исследований и повышению эффективности применения их результатов в общественных и государственных институтах развития государственной политики. Это предполагает актуализацию изучения проблемного наполнения дисциплины «Социально-культурное проектирование».

Обучение по программе "Социально-культурное проектирование» нацелено на:

- получение основополагающих знаний в сфере социально-культурного проектирования,
- обретение навыков для создания и структурирования проектов, основ технологий их организации, руководства и формулирования стратегии осуществления управлением проекта,
- выработку устойчивых практических актуалий для комплексной подготовки, планирования и осуществления проектов,
- формирование компетенций по обоснованию концепции и разработке структуры проекта,
- овладение технологией реализации и эффективного контроля за ходом выполнения социально-культурного проекта и навыками оценки его эффективности с учетом факторов риска и неопределенности.

Изучение дисциплины будет способствовать формированию у специалистов социально-культурной сферы:

- аналитической компетенции (понимание специфики ценностей, норм поведения, практик, парадоксов культуры, способность установления связей, осознания условий социальной среды);
- креативной компетенции (творческий подход к поиску проектного решения, видение альтернатив, приемлемых вариантов, способность использовать различные культурные источники для вдохновения);
- поведенческой компетенции (свободное использование коммуникационных кодов, способность к устранению непонимания при различных коммуникативных стилях работы в команде, поддерживание позитивности в социальных отношениях).

Студент должен знать:

- основные теоретические понятия, рассматриваемые в рамках данной дисциплины;
- систему многообразия и вариативности технологий социально-культурного проектирования;
- наиболее характерные черты национального и регионального своеобразия различных типов проектов.

Приобрести навыки:

- практического анализа соотношения инновационных и традиционных тенденций культурной динамики в сфере социально-культурного проектирования;
- менеджмента на уровне деловых контактов в контексте создания социально-культурных проектов;
- использования национальных и общечеловеческих ценностей на уровне проектной культуры.

Программа дисциплины «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование» включает в себя теоретическую и практическую части и направлена на изучение практических возможностей практики создания и осуществления разного рода проектирования в социокультурном пространстве. Часть курса посвящена изучению теоретических основ и методологии проектирования, характеристике особенностей типов проектов. Большая часть курса предполагает формирование профессиональных компетенций.

Методы обучения в рамках данной дисциплины соответствуют общим требованиям к формированию социально-личностных компетенций выпускника и определяются такими методами, как принципы гуманизации, фундаментализации, компетентного подхода, социально-личностной подготовки и междисциплинарности.

Методологическими особенностями дисциплины «Прикладная культурология: социально-культурное проектирование» является принцип активного проблемно-творческого мышления, направленность обучения на формирование самостоятельности суждений, мировоззренческой позиции с применением методов «погружения», «вхождения» в дискурсионные пространства проблемных зон социально-культурной среды в форме разных вариантов и форм работы аналитического характера.

Оценка и диагностика достижений студентов включает ответ на экзамене и защиту самостоятельно разработанного проекта в соответствии с разработанными методическими рекомендациями.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

(для очной формы обучения)

Разделы и темы	Количество аудиторных занятий				
	Всего	Лекции	практические	Лабораторные	Самостоятельная работа
Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики	10	2	4	4	
Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности	16	4	4	8	
Социально-культурная ситуация, классификация социальных проблем и технологии их анализа	22	6	6	10	
Аудитория проекта и ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования	20	4	6	10	

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

(для студентов специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социокультурной деятельности, 1-21 04 01-02 01 Менеджмент международных культурных связей ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

Разделы и темы	Количество аудиторных занятий				
	Всего	Лекции	практические	Лабораторные	Самостоятельная работа
Сущность и специфика социально-культурного проектирования как вектора культурной политики	5	1	2	2	
Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности	5	1	2	2	
Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем	4	1	1	2	
Аудитория проекта и ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования	4	1	1	2	

Тема 1. Сущность и специфика

социально-культурного проектирования как вектора культурной политики

Фундаментальные и прикладные научные основания социально-культурного проектирования (история становления, основные персоналии и направления исследований и практических разработок). Социокультурное проектирование в контексте проектного и традиционного менеджмента. Соотношение понятия «проектирование» с понятиями «прогнозирование», «программирование», «моделирование», «планирование», «конструирование», «предвидение». **Особенности проектирования в разных сферах культуры. Специфика, структура** и содержание проектной деятельности. Проектная деятельность как фактор активного воздействия на динамические социокультурные процессы.

Проектная культура как условие и фактор развития общества. Специфика отраслевого и территориального подхода к культуре как объекту проектирования. Особенности реализации программ регионального развития в Беларуси и приоритетные направления региональных проектов. Культурная политика государства как основа социально-культурного проектирования. Цели, задачи культурной политики. Приоритетные направления современного социально-культурного проектирования. Основные компоненты культурной политики: концептуальный пласт, принципы финансирования, законодательная база и кадровый вопрос. Нормативы IPMA (ICB) как система международных требований к компетенции специалистов в области управления проектами.

Тема 2. Теоретико-методологические основы организации проектной деятельности

Методология, цели и задачи, функции и технологии социально-культурного проектирования. Социально-культурная сфера как объект проектной деятельности. Культуротворческие основания социально-культурного проектирования. Социально-культурное проектирование как творческая и инновационная деятельность. Мировоззренческие основы проектной деятельности, целевая установка и варианты проектных стратегий.

Компетентностная модель субъекта социально-культурного проектирования. Технологии проектирования как система логических процедур. Специфика технологий создания, управления и продвижения социально-культурных проектов в современных условиях.

Общие подходы к определению проекта и содержание понятия. Проект как результат проектной деятельности. Общие принципы классификации социально-культурных проектов. Система типологизации проектов.

Коммерческие и некоммерческие социальные проекты. Специфика и многообразие арт-проектов. Волонтерские социальные проекты. Этнокультурное проектирование в системе социальной деятельности. Конфессиональные и межконфессиональные проекты. Социальнокультурная направленность образовательных проектов.

Теоретическое обоснование проекта: актуальность, проблемность, аргументация проектного решения, проектная идея, миссия проекта, концепция, цель и задачи проекта и их учет в организации проектной деятельности. Способы проявления проектной идеи в концепции социально-культурного проекта. Содержание проекта. Понятие и содержание проектного портфеля. Жизненный цикл проекта. Понятие и многообразие форм проектного продукта. Анализ результатов реализации социально-культурного проекта. Экспертиза проектов.

Тема 3. Понятие социально-культурной ситуации, классификация и технологии анализа социально-культурных проблем

Ситуационный подход и его роль в социально-культурном проектировании. Понятие, общие принципы и технологии анализа социокультурной ситуации. Связь задач социально-культурного проектирования с проблемной ситуацией. **Понятие, виды и типология проблем в системе анализа социокультурной ситуации.**

Классификация социальных проблем по сферам проявления, территориальности, степени сложности, актуальности. Структура проблемного поля социокультурной ситуации. Факторы проблемной ситуации и вариативность проектного решения. Проблема и подпроблема в системе социокультурного пространства.

Технологии анализа социальных проблем. Взаимозависимость социально-культурных и личностных проблем и их учет в социально-культурном проектировании. Понятие и классификация рисков проекта. Антирисковые технологии. Социологическая диагностика и маркетинговые исследования в системе социально-культурного проектирования. Информационный потенциал СМИ как аналитических источников для социально-культурного проектирования.

Тема 4. Ресурсное обеспечение социально-культурного проектирования

Ресурсная поддержка проекта как условие его реализации. Понятие и основные виды ресурсов социально-культурного проектирования, их особенности и носители. Условия эффективного использования ресурсной

базы проекта. Дифференциация условий использования ресурсной базы в системе управления социально-культурным проектом.

Основные нормативные акты правового обеспечения социально-культурного проектирования. Привлечение и получение средств для реализации проекта: правовая база. Правовые основы механизма бюджетного финансирования социально-культурных проектов и программ. Нормотивно-правовая база коммерческих социокультурных проектов и программ. Технические ресурсы проекта и их многообразие. Особенности технических ресурсов в разных проектных формах. Экономические ресурсы проекта. Понятие инвестиционного плана проекта. Смета проекта. Бюджетные и внебюджетные проекты. Волонтерские проектные системы.

Понятие и структура “офис проекта”. Социальная стратификация в контексте формирования аудиторий социально-культурного проектирования. Соотношение понятий “социальная группа”, “потребительская группа” и “аудитория проекта”. Окружение проекта. Критерии сегментирования и характеристика аудитории социально-культурных проектов. Контактная, ключевая и целевая группы, их место в социально-культурном проектировании. Технологии изучения и анализа аудитории проекта. Влияние характера аудитории проекта на специфику социально ориентированных проектов. Условия и критерии эффективности социальных программ и проектов с учетом специфики аудитории проекта.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ЧАСТЬ

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Бирженюк, Г. М.* Основы социокультурного проектирования : учеб. пособие / Г. М. Бирженюк, А. П. Марков. – СПб. : СПбГУП, 2003. – 258 с.
2. *Дуликов, В. З.* Социально-культурная деятельность за рубежом : учеб. пособие / В. З. Дуликов. – М. : МГУКИ, 2003. – 84 с.
3. *Котляров, И. В.* Теоретические основы социального проектирования / И. В. Котляров. – Минск : Наука и техника, 1989. – 188 с.
4. *Красильников, Ю. Д.* Методика социально-культурного проектирования : учеб. пособие / Ю. Д. Красильников. – М. : МГУК, 1995. – 74 с.
5. *Луков, В. А.* Социальное проектирование : учеб. пособие / В. А. Луков. – 7-е изд., испр. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та : Флинта, 2007. – 240 с.

Дополнительная

1. *Азбука фандрайзинга // ART-менеджер. – 2002. – № 2. – С. 18–20.*

2. Бурдые, П. Рынок символической продукции / П. Бурдые // Вопросы социологии. – 1993. – № 1-2. – С. 49–62.
3. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : МГУКИ, 2003. – 176 с.
4. Карпухин, О. И. Управление процессами формирования культурной политики государства / О. И. Карпухин // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 4. – С. 60–73.
5. Лэндри, Ч. Креативный город / Ч. Лэндри. – М. : Издат. дом Классика-XXI, 2011. – 399 с.
6. Маркова, Л. С. Коммерческая деятельность учреждений культуры / Л. С. Маркова. – М. : МГУК, 1994. – 102 с.

Интернет-источники

1. Сайт Центра стратегических разработок "Северо-Запад" <<http://www.csr-nw.ru/stgram.php>>.
2. Ресурсы по стратегиям развития <<http://stra.teg.ru>>.
3. Культурология: Теория. Школы. История. Практика, <http://www.countries.ru/library/applied/prik1pr.htm>>.
4. Сайт Центра стратегических исследований ПФО <<http://www.prometa.ru>>.
5. Методология в России. Архив Московского методологического кружка. Альманах "Кентавр" <<http://www.circle.ru:10125/>>.
6. Ресурсы по проектному менеджменту <<http://www.aproject.ru/>>.
7. Сайт С.Б. Переслегина (Военная история, стратегия, философия, управление) <<http://okh.nm.ru/index.htm>>.
8. Ресурсы по управлению проектами <[http://projectm.narod.ru/enter/enter1 .htm](http://projectm.narod.ru/enter/enter1.htm)>.
9. Управление проектами, инновационный менеджмент <<http://www.nw-innovations.ru/analitika/>>.
10. Ресурсы по бизнес-планированию <<http://business-plan.nm.ru>>.
11. Генисаретский О.И. Деятельность проектирования и проектная культура <http://www.ckp.ru/biblio/publications/gen_project_culture.htm>.
12. Генисаретский О.И. "Искусственные" и "естественные" системы <[http://www.circle.ru:10125/ archive/ vm/v951 gen.zip](http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v951_gen.zip)>.
13. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм <<http://www.prometa.ru/metod/concept.htm>>.
14. Генисаретский О.И. Проектная культура и концептуализм <<http://www.prometa.ru/metod/concept.htm>>.
15. Щедровицкий П.Г. Гуманитарно-технологическая перспектива или эпоха культурной политики. <[http://millenium.ru/2001/biblio/schedr. 1 .html](http://millenium.ru/2001/biblio/schedr.1.html)>.

16. *Переслегин С.Б.* Институты развития. Доклад на ШКП в Трускавце. 2001 г <<http://okh.nm.ru/Materials.htm>>.
17. М.В. Рац, М.Т. Ойзерман, Б.Г. Слепцов Ресурсы и ресурсная политика <<http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v961ros.zip>>. <<http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v971ros.zip>>.
18. *Раппанорт А.Г.* Границы проектирования <<http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v911rpp.zip>>.
19. *Анисимов О.С.* Стратегия и стратегическое мышление (методолого-акмеологические аспекты) <<http://www.circle.ru:10125/archive/vm/v991ani.zip>>.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ