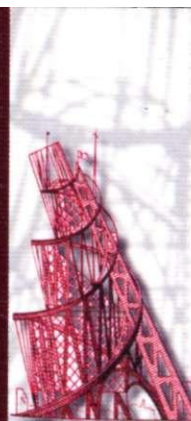


**В. А. ЛУКОВ**

**СОЦИАЛЬНОЕ  
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МОСКОВСКОГО  
ГУМАНИТАРНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА



ФЛИНТА

МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В. А. ЛУКОВ

# **СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Допущено Министерством образования  
Российской Федерации в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности 350500 – Социальная работа

СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ

Москва  
Московский  
гуманитарный университет  
Издательство «Флинта»  
2007

УДК 316.3/4  
ББК 60.5  
Л84

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Автор:

*Луков Валерий Андреевич* — доктор философских наук, профессор, заместитель ректора Московской гуманитарно-социальной академии, член Экспертного Совета Комитета Государственной Думы по труду и социальной политике

Рецензенты:

*В. Ф. Левичева*, доктор философских наук, профессор  
*Б. Ф. Усманов*, доктор социологических наук, профессор

Луков В. А.

Л84 Социальное проектирование : учеб. пособие. — 7-е изд., — М. : Изд-во Московского гуманитарного университета : Флинта, 2007. — 240 с.  
ISBN 978-5-85085-747-9  
ISBN 978-5-89349-543-0

Учебное пособие проф. В. А. Лукова содержит систематическое изложение теоретических принципов и технологии разработки социального проекта, оценки его жизнеспособности и организационных основ его реализации. Автор развивает оригинальную теорию социального проектирования на основе выдвинутого им тезаурусного подхода.

Для студентов вузов по специальности «Социальная работа», а также аспирантов, преподавателей факультетов социальной работы, социологии, менеджмента вузов, специалистов социальной сферы, практиков в области социального проектирования.

УДК 316.3/4  
ББК 60.5

ISBN 978-5-85085-747-9  
ISBN 978-5-89349-543-0

© Луков В. А., 2003  
© Московский гуманитарный университет, 2003

Социальное проектирование — вид деятельности, которая имеет непосредственное отношение к развитию социальной сферы, организации эффективной социальной работы, преодолению разнообразных социальных проблем. Возможности такой деятельности хорошо проявились в практике многих стран, и сегодня без применения проектных технологий трудно представить себе государственную социальную политику. Но с самого начала скажем со всей определенностью: социальное проектирование — не только технология достижения ожидаемого результата в социальной сфере. Наше время выдвинуло на передний план более обширную по объему и более привлекательную для думающих людей задачу — утверждение в социальной практике проектного мышления (или мышления проектами).

Применение проектных технологий можно обнаружить даже в далекой древности. Любое из *семи чудес света* можно в определенном смысле рассматривать как осуществленные социальные проекты. Но все же мышление проектами, сознательное и повсеместное применение проектного подхода в технике, бизнесе, наконец, в социальной сфере — явление конца XIX — начала XXI века. Впрочем, уже в начале ушедшего века отмечался взрыв проектных разработок, особенно мощный в инженерном деле. Конструирование вещей, машин, коммуникаций велось на основе технологии проектирования. В 20-е годы идея проекта просто витает в воздухе, захватывает самые разные сферы деятельности. Например, одним из модных веяний в педагогике того времени было использование метода проектов, разработка которого на базе теоретических

идей американского философа, педагога и психолога Джона Дьюи принадлежала Уильяму Херду Килпатрику и другим экспериментаторам в сфере образования.

В те же годы приобретает зримые формы и социальное проектирование. За Россией (СССР) остается приоритет в применении социального проектирования на макросоциальном уровне: первые советские пятилетние планы развития народного хозяйства (пятилетки) безусловно представляют собой не только крупнейшие экономические, но и социальные проекты, подготовка которых учитывала новейшие идеи советских экономистов и социологов. Но и на микросоциальном уровне наши достижения в этой области были впечатляющими. Выдающееся значение имеют социальные проекты А.С. Макаренко по работе с беспризорниками и малолетними преступниками, сегодня изучаемые социальными работниками и социальными педагогами во всем мире.

Изменения в системе власти, социально-экономическом планировании в нашей стране начиная с 30-х годов на долгое время ограничили возможности для применения проектных идей в социальной сфере, хотя было бы неверно говорить об их отсутствии или исключении из практики деятельности государственных органов и общественных структур. Просто развитие социального проектирования в СССР, в других бывших социалистических странах пошло в русле, которое не совпадало с социально-проектной деятельностью в странах с рыночной экономикой, где в послевоенный период этот способ осмысления и организации практических сторон общественной жизни все активнее проникал за пределы коммерческой деятельности, захватывая социальную и культурную сферы, а в 90-е годы утверждаясь здесь как одна из основ менеджмента.

Социальная сфера, культурная жизнь общества остаются слабо регулируемы при помощи права, трудно поддающимся управленческому воздействию государства и негосударственных организаций. В этих еще малоосвоенных в организационном отношении областях возникают и новые вопросы, не все из которых могут и должны решаться в рамках менеджмента. Поэтому социальное проектирование, как и его разновидность — социокультурное проектирование (а для нас это равнозначные понятия), оказывается пограничной областью социального знания и социальной деятельности.

Междисциплинарный характер социального проектирования как системы теоретических положений сочетается с многообразием практики разработки и реализации социальных проектов. Эта практика утвердилась и на уровне собственников и распорядителей огромных по масштабам ресурсов (государство, межправительственные организации, крупный капитал, транснациональные корпорации и т. д.), и на уровне владельцев ресурсов, ограниченных личными возможностями и возможностями ближайшего родственного и дружеского круга. Это обстоятельство следует особо отметить. Оно позволяет каждому человеку, каждому небольшому сообществу людей и крупным организациям относиться к социальному проектированию как к делу, в котором можно проявить себя. Нужны только решимость действовать и определенные знания, умения и навыки в этой сфере, вполне доступные для освоения в том или ином объеме практически каждому.

\* \* \*

Подготовка специалиста по социальной работе предусматривает изучение курса прогнозирования, проектирования и моделирования в социальной работе. Его программа утверждена на основе нашего авторского проекта, но в разных вузах преподается он по-разному — в зависимости от сложившихся подходов к тому, что составляет главное в таком курсе. Распространен взгляд, что в рамках курса надо сосредоточить внимание на усвоении определенной системы понятий или определенного набора технологических приемов прогнозирования и моделирования. Он нашел отражение и в некоторых учебных пособиях по социальному проектированию. Наш опыт преподавания этого курса в Московской гуманитарно-социальной академии дает право с уверенностью утверждать, что в основе курса должно стоять обучение практическим навыкам социального проектирования, которые дополняются отдельными — опять-таки практически доступными квалифицированному социальному работнику — технологиями прогнозистики, диагностики, моделирования социальных процессов и объектов. Почему так?

Среди предметов, изучаемых будущим специалистом по социальной работе, пока еще мало тех, которые готовят его к специфическим сторонам профессии как деятельности в реальных социальных условиях. Данный курс обладает тем преимуществом

перед многими другими учебными предметами, что может поставить в центр образовательного процесса практические вопросы овладения профессией и на этой базе стимулировать интерес к теории. Мы много раз убеждались, что студенты, разработавшие свой социальный проект, готовы его отстаивать, аргументировать свою позицию, вести активную дискуссию с оппонентами — и в этих целях мотивированно осваивают теорию вопроса, хорошо удерживают материал курса в памяти даже годы спустя.

Наконец, такой курс готовит студента не только к будущей профессии, но и к жизни (в самом широком смысле слова) в современном обществе.

Данное учебное пособие представляет собой пятое, исправленное издание книги, впервые вышедшей в 1998 г. под названием «Социальное проектирование и прогнозирование». В новом издании сохранена ориентация на раскрытие технологии социально-проектной деятельности; в учебном пособии представлены главным образом те аспекты теории, знание которых помогает усвоить навыки реального социального проектирования. Социальное проектирование в этом учебном пособии не сводится к узко понимаемым задачам социальной работы. Напротив, мы стремимся показать, что социально-проектный подход позволяет объединить пути решения целого комплекса задач социокультурного характера, что и должно лежать в основе достижения целей социальной работы.

## ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

### § 1. Понятие социального проектирования

*Социальное проектирование — это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам.* Таково самое общее определение деятельности, которую мы будем изучать.

**Сущность социального проектирования.** Сущность социального проектирования состоит в конструировании желаемых состояний будущего. В отличие от конструирования будущего мечтателем или авантюристом создатель социального проекта ставит перед собой реальные цели и имеет в своем распоряжении необходимые для осуществления проекта ресурсы.

Социальное конструирование реальности (понятие, разработанное известными современными социологами Питером Бергером и Томасом Лукманом) представляет собой своеобразное додумывание, придумывание, переструктурирование окружающего нас мира. Мы, разумеется, живем в мире, который существует объективно, независимо от нас. Однако нам он известен только в какой-то своей части, в определенных ракурсах. Что-то известно лучше, что-то хуже, что-то вообще не известно. Чем шире социальный опыт, тем более определены наши представления о реальности, тем больше социальной обоснованности в нашем «придумывании мира».

Все же в любом возрасте и при любом уровне практических знаний, образованности, начитанности и т. п. мы воспринимаем свой обыденный мир целостным, завершенным. Почему? Потому что на основе имеющихся неполных данных мы конструируем его в своем

сознании, и эта конструкция позволяет нам достаточно уверенно действовать и оценивать действительность.

Механизмы социального конструирования реальности лежат в основе социального проектирования. В той или иной конкретной ситуации мы более или менее уверены, что проблема состоит в том-то и том-то, уверены, что для ее разрешения нужно сделать то-то и то-то и что это в наших силах. В действительности проблема может быть сложнее, иметь другую природу и другие контуры, а пути выхода из нее могли бы быть и иными, но — среди прочих — приемлема и наша конструкция, наш проект. Вот почему есть основания утверждать, что *социальный проект — инструмент социальных изменений, основывающийся на природном человеческом свойстве конструировать реальность*. Такое конструирование в очень малой степени произвольно, оно осуществляется в рамках данной культуры, данной системы общественных отношений, ценностей и норм данного сообщества людей.

**Контекст общих понятий.** Понятие социального проектирования может быть поставлено в различный понятийный контекст. По избранному контексту, т. е. тому окружению, в отношении которого выявляются смысловые связи нашего понятия, можно безошибочно установить направленность той или иной концепции социального проектирования, ее основные черты.

В нашем случае контекст общих понятий для понятия социального проектирования составят следующие: *инновация, социальная субъектность, жизненные концепции, ценности, нормы, установки, идеал*.

**Инновация.** Назначение любого социального проекта — изменение социальной среды, осуществление инновации. *Инновация* — не просто обновление (а именно таково значение этого латинского слова), *это сознательная деятельность по конструированию нового и его внедрению в жизнь на основе переосмысления предыдущего опыта*.

Социальные инновации могут иметь разные формы, выбор которых обычно не случаен. Он диктуется временем, установками данной исторической эпохи и данного сообщества людей.

Социальное проектирование в своей основе предполагает определенные *социальные изменения*. Эти изменения задумываются, получают обоснование, планируются. Иначе говоря, *социальное про-*

*ектирование представляет собой разновидность инновационной деятельности*. В крупных социальных проектах многое сходно с социальными реформами — и они тоже подвержены опасности пересмотра, отмены или ревизии в силу обстоятельств, которые связаны с особенностями функционирования высших уровней власти. Но есть и такие проекты, которые затрагивают интересы небольших групп людей, приближены к обыденным проблемам и меньше зависят от общеполитической обстановки. В тысячах проектов в конечном счете пробивает себе дорогу историческая необходимость, и они таковы, каковыми их создает данная эпоха, — но не сама по себе, а через деятельность инициатора проекта и участников его осуществления.

**Социальная субъектность.** Люди (по отдельности, в группе, в составе организации, а обобщенно — как сообщество, общность, общество) выступают субъектом исторического процесса, т. е. своей деятельностью способны влиять на ход событий. Этот очевидный, ежедневно наблюдаемый факт мы теоретически осмысливаем через понятие «социальная субъектность».

*Под социальной субъектностью понимается способность общества, социальных групп, человека выступить в качестве активного начала (деятеля, творца) социальной реальности*. Эта активность проявляется в воспроизводстве и обновлении общественных отношений, в социальном конструировании и проектировании реальности, в различных формах социальной деятельности.

Аналогом рассматриваемого понятия выступает юридическое понятие *правосубъектность*, которое обозначает способность лиц быть носителями юридических прав и обязанностей. Правосубъектность разделяется на *правоспособность* (т. е. способность обладания правами и несения обязанностей) и *дееспособность* (т. е. способность к самостоятельному осуществлению прав и обязанностей). Подобно этому социальная субъектность может быть рассмотрена в единстве двух сторон: 1) наличия у субъекта социально обусловленных возможностей к осуществлению общественно значимой деятельности и 2) его способности к самостоятельному осуществлению такой деятельности.

Признание за человеком права активно воздействовать на социальное окружение и на себя самого как частицу общественного

организма составляет морально-философское основание социального проектирования.

**Жизненные концепции.** Социальная субъектность преобразуется в формы жизнедеятельности в соответствии с общественными условиями и несет на себе отпечаток принятых в обществе моделей поведения. Социальное поведение людей чрезвычайно разнообразно, если смотреть на него как на серию событий. Но за этим разнообразием стоит довольно ограниченное число *жизненных концепций — наиболее общих линий социального поведения, отношения к жизни.*

Возможны различные классификации жизненных концепций. Для наших целей мы объединим различные линии социального поведения в три жизненные концепции людей (как индивидов, так и сообществ).

*Первая жизненная концепция: двигаться по воле жизненных волн.* Эта концепция нашла свое теоретическое обоснование в скептицизме — идущем из далекой древности философском учении.

Отец скептицизма древнегреческий философ Пиррон (ок. 360 — ок. 270 до н. э.) сформулировал исходный тезис этой жизненной концепции в словах: «Ничто не есть в большей степени одно, чем другое»<sup>1</sup>. Смысл этой формулы таков: человек имеет дело с формами вещей, но ему не известны свойства вещей; потому-то следует воздерживаться от решений и проявлять апатию (невозмутимость). Атараксия (бездеятельность) — наилучшая позиция для человека, который в реальности должен следовать правдоподобию, традициям и природе.

Эта жизненная концепция достаточно распространена в одних странах (в частности, в странах, где исповедуется буддизм) и менее распространена в других (например, в протестантских).

*Вторая жизненная концепция: активно защищать традиции, устои.* Определенная часть людей очень жестко придерживается этой позиции. Это характерно для патриархальной семьи, для некоторых закрытых сообществ, нередко консервативная тенденция проявляется среди политиков и деятелей искусства, везде, где новаторские веяния небезопасны для традиции.

Активная защита устоев от нововведений не раз давала самые реальные результаты, о чем свидетельствуют факты истории, которые одновременно можно рассматривать и как социологические факты.

Приведем пример из отечественной истории. В Орловской области есть город Болхов, старинный город, известный с XIII века. В этом районном центре около 13 тыс. жителей, он находится в 50 км от железнодорожной станции Мценск, в 56 км от Орла<sup>2</sup>. В XIX веке Болхов и Орел были примерно одинаковы, и когда встал вопрос о строительстве железной дороги, то в столице предпочли вести ее через Болхов. Но болховские купцы, опасаясь, что «железка» подорвет их благополучие, собрали средства, чтобы дать взятку столичным чиновникам. Их проект полностью удался: планы были изменены, и дорога прошла не через Болхов, а через Орел, что и определило последующую судьбу обоих городов.

*Третья жизненная концепция: изменять мир.* Здесь есть две разновидности, точнее — две разные линии социального поведения.

Одна из этих линий ведет человека или сообщество к *изменению мира путем личного самосовершенствования*, воздействия моральным примером, критики несовершенства общественного устройства. Это путь уединившегося на берегу Уолденского озера американского писателя и философа Генри Торо (1817–1862), великого русского писателя и социального мыслителя Льва Николаевича Толстого (1828–1910), одного из руководителей национально-освободительного движения в Индии Мохандаса Карамчанда Ганди (1869–1948), прозванного в народе Махатмой — Великой душой.

Л. Н. Толстой утверждал: насилие между людьми должно быть преодолено непотворением (непотворение злу насилием), самосовершенствованием. К упразднению государства надо идти путем мирного и пассивного воздержания, отказа каждого члена общества от всех государственных обязанностей и должностей, от участия в политике.

Другая линия — *действия по изменению общества путем инноваций*. Иногда инновации становятся всеохватными и потрясают основы общественного устройства. Это всегда характерно для социальных революций, а иногда — и для реформ.

Яркие примеры активной реформаторской деятельности дает эпоха Просвещения. Приведем один из них. Иохан Фредерик Струэнсе (1737–1772), врач датского короля Кристиана VII, став фаворитом при слабом и больном монархе, провел в Дании в 1770–1772 гг. серию

реформ. Он реализовал идеи Монтескье о разделении властей, впервые в мире провозгласил равенство всех сословий перед судом, отменил телесные наказания, прекратил процессы ведьм. Был отменен закон о праве отца посадить сына в тюрьму, при Струэнсе перестали привлекать к уголовной ответственности за нарушение супружеской верности, прошла перестройка армии: чины стали даваться по заслугам, а не по знатности. Струэнсе отменил празднование Рождества, Пасхи и ряда других религиозных праздников (поскольку они «служат только поводом для пьянства и распутства»), впервые в Европе была провозглашена свобода совести для всех вероисповеданий, признано равноправие евреев и открыт им доступ в цехи и магистраты, прекращена постройка и реставрация церквей, часть церквей превращена в больницы и дома престарелых, учрежден воспитательный дом для подкидышей (по петербургскому образцу), упразднен полицейский надзор за проституцией, все сословия получили право запрягать карету дугом и носить башмаки с драгоценными пряжками. Присвоив себе право издавать законы именем короля, Струэнсе спешил провести их как можно больше, чтобы на основе права регулировать все стороны жизни. За 18 месяцев он издал 1069 новых законов, но после его казни в 1772 г. все эти акты были отменены (кроме закона о создании воспитательного дома)<sup>3</sup>.

Здесь проявились особенности реформаторской деятельности, осуществляемой на верхнем этаже власти: социальные реформы масштабны, нормативны и основываются на идеологии и технологии отказа от предшествующего опыта, но нередко неглубоки, не укореняются в обыденной жизни и сознании людей и легко могут быть отменены тем же путем, что и были приняты.

Итак, социальная субъектность — непереносимое условие рождения социального проекта, но сама она теснейшим образом зависит от той или иной жизненной концепции. В этом смысле будут существенно различаться и социальные проекты, поскольку проявления социальной субъектности обычно не произвольны, они управляются ценностно-нормативной системой, принятой обществом, сообществом, индивидом.

**Ценности и нормы.** Реальности человеческой жизни — это как бы два мира. Один — мир людей и вещей, другой — мир ценностей и норм.

*Ценности — это разделяемые в обществе (сообществе) убеждения относительно целей, к которым люди должны стремиться (терминальные ценности), и основных средств их достижения (инструментальные ценности)*<sup>4</sup>. Ценность — то, что позволяет нам ориентироваться в социальной среде, реализуя наши стратегические интересы. Ценности императивны, они образуют основу социокультурных позитивных установок и запретов (социокультурных кодов) и базируется на противопоставлении «добра» и «зла», «своего» и «чужого». Именно это разделяет ценности и антиценности.

В роли ценностей могут выступить цели (в технологии управления проектами неслучайно часто используется понятие «цели-ценности») и социальные проекты, и в этом случае они также приобретают императивное значение. Эти императивы регулируют нередко обширные зоны человеческой жизнедеятельности.

Роль ценностных факторов в социальной жизни во многом определяющая. И главное — ценности обладают принудительным действием, которое вытекает из их нормативного содержания. Иначе говоря, при помощи ценностей поведение людей вводится в рамки определенных социальных устоев, подчиняется общим правилам коллективной жизни.

Есть и более прикладное понимание ценностей. Ценности могут рассматриваться как все то, что имеет значение для человека в его жизни. В этом случае к ценностям относятся и предметы материального мира (вещи, здания, еда и т. д.), и произведения искусства, и различные услуги, в которых люди нуждаются, и многое другое из сферы обыденной жизни. Это понимание ценностей ближе к социальным проектам в том смысле, что сосредоточивает внимание на конкретных вещах, свойствах, отношениях. Однако и здесь сохраняется природа ценностей как жизненных ориентиров человека, как регуляторов отношений между людьми.

Упорядоченность общества на основе признанных ценностей обеспечивается через механизмы социальной нормы.

*Социальная норма* (лат. *norma* — мерило, руководство, правило, закон) — *образец, правило, принцип деятельности, признанные социальной организацией (системой, группой) и в той или иной мере заданные для исполнения ее членам.* Если ценности осуществляют самую общую, стратегическую регуляцию поведения, то нормы



конкретно предписывают, какие поступки, какие действия должны совершать люди.

Ценности и нормы образуют ценностно-нормативную систему, преобразующую естественные человеческие потребности и лежащую в основе культуры. Системы, по которым имеется более или менее общий консенсус, сосуществуют с системами групп и стран, с системами небольших сообществ, организаций, семей, индивидуумов. Человек живет в мире, наполненном и переструктурированном значениями.

**Установки.** Ценностно-нормативная система в общественной жизни обнаруживает себя главным образом через установки субъекта (индивида, группы, общества в целом).

*Установка — это состояние сознания, выражающееся в потенциальной активности по отношению к ценностным объектам.* Одни и те же события, люди, решения, ситуации вызывают нередко разные, иногда прямо противоположные реакции. Это различие и отражает готовность принять ту или иную информацию и действовать в соответствии с ней. Позитивные, нейтральные, негативные реакции и оценки в этом случае основываются на социальных установках.

Понятие социальной установки было раскрыто в исследованиях Чикагской социологической школы, прежде всего в работах Уильяма Айзека Томаса (1863–1947) и Флориана Знанецкого (1882–1958). По Томасу и Знанецкому, установка (*attitude*) представляет собой субъективную ориентацию членов группы по отношению к ценностям (это «субъективная сторона ценности»)⁵. В одной из своих поздних работ Ф. Знанецкий напрямую связал понятие установки (с уточнением: «установки деятеля») с понятием «определение ситуации деятелем», соединив таким образом психологическую готовность с культурными явлениями, поскольку ситуация осмысливается сквозь призму культуры⁶.

**Идеал.** Ценностная ориентация социального проектирования выдвигает на заметное место в его современных теориях проблему идеала. *Идеал — наивысшее мыслительное выражение желаемого и должного.* Он конструируется и облекается в образную форму по измерениям своего времени и наиболее ясно выражает тенденции эпохи, доминирующие жизненные концепции. Различение

эпох в социокультурном смысле — это различие присущих им идеалов, которые могут выражаться в нравственных образцах и моде, философских воззрениях и представлениях об общественном устройстве.

Вступая на почву достижения идеалов, социальное проектирование также приобретает черты наглядных свидетельств своей эпохи.

Если мы делаем проект, направленный на внедрение здорового образа жизни, и при этом исходим из распространенного толкования здоровья, не занимаясь теоретическими изысканиями на эту тему в рамках проекта, то мы все же ориентированы не на здоровье вообще, а на присущий нашей культуре и нашему времени идеал. Известный немецко-американский социолог и психолог Эрих Фромм (1900–1980) отмечал: «То, что мы называем здоровым человеком, зависит от общей системы отношений и понятий данной культуры. Для германских “берсерков” человек, который мог бы вести себя подобно дикому зверю, был “здоровым”. Сегодня такой человек считался бы психопатом»⁷.

Направленность на достижение идеала — еще одна сторона социального проектирования, связывающая его с социологической традицией познания человека и общества.

\* \* \*

Контекст общих понятий позволяет точнее очертить современные представления о социальном проектировании. Такими понятиями в нашем изложении стали не эффективность, бюджет, план, а инновация, социальная субъектность, жизненные концепции, ценности, нормы, установки и даже идеал. Почему избран такой ряд? Прояснить это позволит обзор современных концепций социально-проектной деятельности, который содержится в следующем параграфе.

## § 2. Современные концепции социально-проектной деятельности

Интерес к социальному проектированию в странах с рыночной экономикой быстро возрастал начиная с 50-х годов XX века. Импульс для этого дало широчайшее применение проектов

в коммерческой сфере, где этот путь показал свою бесспорную эффективность в условиях нарастающей конкуренции производителей товаров и услуг. Но в социальной сфере проекты были скромнее, менее системными и осуществлялись в известном отрыве теории от практики. Видимо, этому способствовало и то, что бизнес-проектное мышление (опережавшее технологические идеи социального проектирования и задававшее ему образцы) оценивало успешность проекта исключительно по показателям экономической эффективности, а такой подход мало применим в социальной работе и другой деятельности социокультурного характера.

Концепции социального проектирования развиваются в тесной связи с рядом социологических теорий и подходов, из которых выделим *социальную инженерию* и *социальную утопию*. Первая из них представляет собой прагматическую концепцию самого конкретного свойства, основанную на эмпирическом знании, на эксперименте и касающуюся задач, которые надо решать «здесь и сейчас». Она стоит на грани с технологией и, собственно, в этом качестве продолжает развиваться. Вторая — почти и не социологическая концепция, она находится за гранью эмпирической проверки, скорее — в области философии и художественного творчества. Но мы увидим тесную связь с социальным проектированием и той и другой концепций. Они, можно сказать, составляют полюса социологического понимания социально-проектной деятельности.

**Социальная инженерия.** В странах с рыночной экономикой получила определенное распространение такая форма применения на практике социологического знания, как социальная инженерия, которую ныне определяют как деятельность по проектированию, конструированию, созданию и изменению организационных структур и социальных институтов, а также комплекс прикладных методов социологии и других социальных дисциплин, составляющих инструментарий такой деятельности<sup>8</sup>.

Термин впервые появился в 20-е годы XX века (С. и Б. Веббы, Р. Паунд). Роско Паунд употреблял его в значении постепенных, частных («piecemeal») социальных преобразований<sup>9</sup>. Такого рода социальную инженерию — постепенную, поэтапную — положил в конце 30-х годов в основу своей концепции открытого общества известный английский теоретик Карл Поппер (1902–1994).

Поппер писал в своей книге «Открытое общество и его враги» (1945): «Сторонник социальной инженерии не задает вопросов об исторических тенденциях или о предназначении человека. Он верит, что человек — хозяин своей судьбы и что мы можем влиять на историю или изменять ее в соответствии с нашими целями, подобно тому, как мы уже изменили лицо земли. Он не верит, что эти цели навязаны нам условиями или тенденциями истории, но полагает, что они выбираются или даже создаются нами самими, подобно тому, как мы создаем новые идеи, новые произведения искусства, новые дома или новую технику»<sup>10</sup>.

Теория социальной инженерии и практика ее применения в дальнейшем исходили из задач совершенствования управленческого процесса на базе социологического знания. В этой связи разрабатывались такие сферы применения социальной инженерии, как проектирование правил рационального воздействия на социальные процессы, определение этапности таких воздействий, эффективных методов социальных преобразований. Но эта деятельность, получившая широкое распространение на Западе в 60-е годы, изначально не ставила целей смены социальной системы, напротив, ее основное назначение — сглаживание конфликтов на производстве. В этом она опиралась на идеи «человеческой инженерии» — социологической концепции, сформировавшейся в межвоенный период на базе задач по обеспечению безопасности труда и эффективности системы «человек—машина». Специалисты в области социальной инженерии изучают вопросы удовлетворенности рабочих зарплатой, условиями и организацией труда и на этом основании делают отчеты с рекомендациями для менеджеров по улучшению политики в сфере трудовых отношений.

Другой подход к социальной инженерии формировался у нас в стране в начале 20-х годов. Централизация управления экономикой вызывала необходимость повсеместного планирования, в том числе и в социальной сфере. В планировании выделялся путь к рационализации действий, экономии ресурсов, повышению эффективности труда. Это, в частности, проявилось в теории научной организации труда (НОТ) и практике ее применения на производстве.

Новые идеи в области НОТ выдвинул видный революционер, литератор, позже — руководитель крупных промышленных пред-

приятый Алексей Капитонович Гастев (1882–1941), возглавивший в 1920 г. Институт труда. Свою теоретическую концепцию он назвал «социальной инженерией».

В статье «Наши задачи» (1921) Гастев сформулировал следующие три принципа, на которых базировалась его концепция «социальной инженерии»: 1) для развития организации труда необходимы техника и технологии, для применения которых необходим новый тип работника; 2) в условиях поточно-массового производства каждый станок должен стать исследовательской лабораторией для поиска всего нового, рационального и экономного; 3) культура труда должна основываться на аналитизме, учете массовых величин, нормировке, приносимых машинной работой<sup>11</sup>.

В те же годы российский специалист по научной организации труда Н. А. Витке предложил развивать социальную инженерию как техническую деятельность по совершенствованию организации производства, которая строится на учете социальных факторов и направлена на улучшение условий труда. Этапы такой деятельности, по Витке, включают: разработку социально-технического проекта (карты организации рабочего места, хронокарты рабочего и вне рабочего времени, оперограмм); внедрение практических рекомендаций (процесс социотехнического нововведения); эксплуатацию внедренной системы в условиях нормальной работы предприятия<sup>12</sup>.

Движение к проектному мышлению и социальной инженерии после десятилетий сталинских репрессий (когда погибли многие специалисты по НОТ, психотехнике, среди них и А. К. Гастев) вновь обозначилось в нашей стране в середине 50-х годов.

Один из крупнейших экономистов академик Василий Сергеевич Немчинов (1894–1964) в 1955 г. сформулировал позицию, согласно которой при социализме социологи и экономисты превращаются в своеобразных «социальных инженеров». Эта позиция отражала стремление общества к крупным социальным переменам после смерти Сталина, но в официальной науке и управленческой системе вызвала шок<sup>13</sup>.

В дальнейшем в России сохранилось представление о социальной инженерии как о концепции западной социологии, которая основывается на прагматизме и представляет собой «социальное

конструирование» в рамках частных процессов. Концепция критиковалась за близость к либеральным традициям «малых дел» и реформизма, за направленность на сглаживание социальных конфликтов<sup>14</sup>. Но именно эти стороны социальной инженерии сегодня приобретают особую значимость — в силу новых проблем, вставших перед человечеством.

**Социальная утопия.** Название этого способа конструирования социального идеала восходит к книге английского философа Томаса Мора (1478–1535) «Утопия» (1516), написанной по-латыни для гуманистов и просвещенных монархов. Утопия — место, которого нигде нет. Именно в таком несуществующем месте становится возможной идеальная социальная организация.

Платон, Мор и другие социальные мыслители, конструировавшие идеальную общественную организацию, ставили преграды несправедливости, господствовавшей в реальной жизни, введением, во-первых, узаконенного однообразия и, во-вторых, рационализации общественной жизни. Надо сказать, что эти установки стали применяться многими социологами с самого начала развития социологии как науки: уже в теории Огюста Конта (1798–1857), создателя слова «социология», ставилась задачи научного предвидения будущего состояния общества и непосредственной подготовки социальных реформ. Подобные выходы на прогноз и проектирование мы обнаруживаем в большей или меньшей степени у всех ведущих социологов, а в некоторых случаях, например в работах Роберта Парка (1864–1944), Эрнста Берджесса (1886–1966) и других представителей Чикагской социологической школы, проектные задачи так сплавлены с социологической теорией, что вне проекта теория не проявляет свои существенные черты.

Связь социологии и проектирования в нормативной форме выражает концепция «дизайн-социологии», с которой в 1983 г. выступил Б. ван Штинберген: социолог должен принять роль социального архитектора, и на этом основании возникают новые задачи макросоциологии. Ван Штинберген прогнозирует неизбежное слияние проектного подхода и макросоциологии в «дизайн-социологию», которая станет участником формулирования и обоснования социальных целей<sup>15</sup>.

Утопическое мышление — вовсе не рудимент социальной философии и социологии. Утопизм (в обновленных формах) — живое

явление и нашего времени. Он исключительно современен, вне его нет сегодняшней интеллектуальной жизни.

Мышление утопиями следует осознать как важнейшее условие социального проектирования в макросоциальном масштабе. Это не значит, что ему следует придавать нормативную роль. Карл Поппер хорошо показал опасность «утопической инженерии»: «...попытка достигнуть идеального государства, используя проект общества в целом, требует сильной централизованной власти немногих и чаще всего ведет к диктатуре»<sup>16</sup>. Но если не ставить знака равенства между утопией и реализуемым управленческим решением (что не раз имело место в истории многих народов), то она раскроет свои созидательные черты.

Утопии несут на себе следы социальной реальности и меняются под воздействием социальных изменений. В этих новых модификациях они оказываются напрямую связанными с социально-проектной деятельностью. Так, появление «экоутопии» сопровождало разработки в области глобального научно-культурного проектирования. Известный американский футуролог Алвин Тоффлер (род. 1928) выступил создателем «практопии» — системы социальных реформ, направленных на построение не идеального, но лучшего, чем нынешний, мира.

То, что Тоффлер называет «практопией», он определяет как «не лучший и не худший из возможных миров, но мир практичный и более благоприятный для человека, чем тот, в котором мы живем». Согласно авторскому представлению, «практопия предлагает позитивную и даже революционную и тем не менее реалистичную альтернативу»<sup>17</sup>.

Разновидность утопии «эупсихия» развивается как программа стабилизации и раскрепощения душевного и духовного мира личности с помощью социальной терапии<sup>18</sup>.

**Антиутопии и дистопии.** Ценностный подход в проектировании ведет к расширению проектной проблематики и многообразию ее обоснований. В этой связи проектное мышление все теснее смыкается и с антиутопиями и дистопиями.

Антиутопии представляют прекрасно организованное будущее общество как враждебное человеку. Именно такую картину тотально управляемого общества рисуют Евгений Иванович Замятин (1884–1937) в романе «Мы», Джордж Оруэлл (1903–1950) в рома-

не «1984»: в высокоорганизованном обществе человек оказывается предельно несвободным.

Дистопии также рисуют негативный образ будущего. Но в отличие от антиутопий дистопии выводят его не из отрицательных последствий для человека идеальной социальной организации, а из негативных тенденций, обнаруживаемых сегодня: экологического кризиса, преступности, войн, биологической и психической деградации человека под воздействием наркотиков и т. д.

Пример дистопии дает известный фильм «Безумный Макс II: Воин дороги» («Mad Max II: The Road Warrior», 1981, реж. Дж. Миллер) с Мелом Гибсоном в главной роли: в пустыне остатки человеческого сообщества ведут смертельную борьбу с рокерами за последнюю цистерну нефти.

В конечном счете утопии, антиутопии и дистопии — лишь иная форма представления социального прогноза, который хоть и выполняется с применением методов научного исследования, но все же содержит немало интуитивного знания, домыслов и ценностных положений, идущих от исследователей и от экспертов — источников значительного числа данных, обрабатываемых как прогнозная информация.

Разумеется, утопии, антиутопии, дистопии не заменяют собой научного знания, необходимого для обоснования социального проекта. Но эти вымышленные социальные конструкции реальны в смысле *ценностного отношения* к окружающему миру. Вот почему в социальном проектировании с недавнего времени они стали замечаться, учитываться.

**Поиск путей оптимизации социального проектирования.** Выделению социального проектирования в относительно самостоятельную сферу деятельности в наибольшей мере способствовало осознание мировым сообществом глобальных проблем современности, и прежде всего экологической проблемы. После Чернобыльской катастрофы (1986) конкретизировалось понимание опасности человеческой деятельности для судеб человечества, если она выходит за пределы экологически допустимых границ, что и определило, среди прочего, решительный перелом в проектировании социальных изменений и оценке социальных проектов. Исходные вопросы социального проектирования — какие состояния желаемы

и какие ресурсы есть для их достижения — в современных условиях раскрываются иначе, с иными акцентами и оттенками, чем еще 15–20 лет назад.

Раньше ценностная природа целенаправленных социальных изменений не осмысливалась в связи с конкретными проектными разработками и технологией проектирования, это была сфера чистой теории. Проектной деятельности была присуща установка на немедленную реализацию проекта. В качестве ведущих факторов успеха рассматривались скорость работ и наличие финансовых, кадровых и материально-вещественных ресурсов.

Теперь успех как достижение цели стал недостаточной характеристикой эффективности проекта. В новой парадигме мышления внимание уделяется не столько связи цели проекта и ее достижения, сколько самой постановке цели. Здесь сложилась новая мораль проектирования и новая его технология при выработке целей проекта: они должны устанавливаться после изучения последствий инновации для ценностного мира, в рамках которого будет реализовываться проект.

Проблема желаемого состояния общества приобрела явные черты экофобии. Социальный проект не должен разрушить хрупкое равновесие в системах «человек — природа», «человек — человек» — такая концептуальная установка ведет к утверждению экологически ориентированных параметров в качестве определяющих при оценке социальных проектов. Эти новые параметры отражают, во-первых, *мультипликационный* (многофакторный, множественный по последствиям) эффект любого планируемого социального изменения: оно не может не затронуть целой группы социальных потребностей, интересов и ценностей, как бы ни были скромны задачи проекта и какой бы малой общности он ни был адресован. Они, во-вторых, учитывают кумулятивный (накопительный) характер последствий, к которым ведет любая социальная инновация: изменение, порожаемое успешной реализацией проекта, нарастает и со временем может пересечь экологическую границу, за которой положительные последствия инновации будут перевешиваться ее негативными последствиями.

Отсюда — стремление к оптимизации социально-проектной деятельности, ее постановке под контроль не столько государства, сколько общественности. Идея участия населения в выработке

и принятии решения по проектам, их корректировке, в недопущении произвольных социальных решений властей, администрации всех уровней или частных лиц стала одной из общепринятых основ практики социального проектирования во многих странах. *Доктрина «общественного участия»* («public participation»), развивающаяся в США и Европе с 60-х годов, более всего затрагивает градостроительные решения (ее зародыш содержался в критике планирования городского развития без учета интересов потребителей, отказе от практики осуществления архитектурных решений, исходя из представления о рациональном городе, о функциональной основе жизни людей). Доктрина строится на переходе от функционального к *средовому* (environmental) подходу — с активным участием жителей города в разработке и осуществлении социальных проектов.

Ядро (концепция, оценка результативности) социально-проектной деятельности *все больше смещается в ценностную сферу*. Именно в силу этого обстоятельства возникает возможность взглянуть с новой точки зрения на утвердившиеся у нас в стране подходы к социальному проектированию.

**Объектно-ориентированный подход.** В современной России наиболее распространен объектно-ориентированный подход к социальному проектированию. Этот термин предложен известной исследовательницей проблем социального проектирования Тamarой Моисеевной Дридзе (1930–2001)<sup>19</sup> для обозначения концепций, разработанных Г. А. Антонюком, Н. А. Аитовым, Н. И. Лапиным, Ж. Т. Тощенко и др. Социальный проект с позиций такого подхода имеет целью создание нового или реконструкцию имеющегося объекта, выполняющего важную социокультурную функцию. Это может быть школа, больница, спортивный комплекс, но в качестве объекта проектирования могут выступать также социальные связи и отношения.

По определению видного российского социолога Жана Терентьевича Тощенко (род. 1935), «социальное проектирование — это специфическая деятельность, связанная с научно обоснованным определением вариантов развития новых социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов»<sup>20</sup>.

Придерживающиеся близких позиций В. И. Курбатов и О. В. Курбатова определяют социальное проектирование как «проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений»<sup>21</sup>. Специфику же социального проектирования они прямо связывают с характеристиками социального объекта: его противоречивостью, многовекторностью, невозможностью его описания конечным числом терминов любой социальной теории, многофакторностью его бытия и т. д.

Социальное проектирование в рамках этого подхода рассматривается как специфическая плановая деятельность, «суть которой — в научно обоснованном определении параметров формирования будущих социальных объектов или процессов с целью обеспечения оптимальных условий для возникновения, функционирования и развития новых или реконструируемых объектов». Диапазон социальных проектов «полностью совпадает с диапазоном социальных прогнозов и социальных нововведений»<sup>22</sup>.

В рамках объектно-ориентированного подхода к социальному проекту предъявляются требования конкретности, научной обоснованности, прямой связи с управлением обществом. Согласно Ж. Т. Тощенко, «проектирование — ответственный этап, требующий знания законов общественного развития. Оно не должно опираться (ориентироваться) на субъективные желания и устремления людей, какими бы благими намерениями они ни сопровождалась. Избавиться от субъективизма в проектировании можно, только опираясь на научные методы»<sup>23</sup>.

Достоинства подхода видятся в локализации задач социально-проектной деятельности и проработке нормативных аспектов проектирования социальных объектов. Однако утверждение представителей объектно-ориентированного подхода о закономерном характере проекта, его научной обоснованности как объективности представляется дискуссионным. Проблема состоит в толковании объективности и научности в социальной сфере. Детерминация социальных инноваций вариативна.

Русский философ и социолог Сергей Николаевич Булгаков (1871–1944) справедливо замечал: «Хотя социальная политика вообще способна обладать научностью, однако это вовсе не значит, чтобы из данных научных посылок с необходимостью следовала только одна си-

стема политики, и именно она-то и была единственно научной. Напротив, из одних и тех же научных данных могут вытекать различные, но в то же время с одинаковой степенью научности обоснованные направления социальной политики, другими словами, из данного научного инструмента может быть сделано различное употребление. Только благодаря неправильному пониманию природы науки и границ социального детерминизма получает силу широко распространенное представление о том, что возможна только одна научная социальная политика»<sup>24</sup>.

Научная обоснованность проектируемого объекта, таким образом, доказуема лишь в самых общих положениях и спорна в отношении конкретного управленческого решения.

**Проблемно-ориентированный подход.** В 1986 г. на базе Института социологии РАН был создан Межотраслевой научный коллектив «Прогнозное социальное проектирование: теория, метод, технология», который работал под руководством Т. М. Дридзе. Коллектив (а в его составе известные ученые — Э. А. Орлова, О. Е. Трущенко, О. Н. Яницкий и др.) сформировал концепцию прогнозного социального проектирования, которая основывается на теоретико-методологических основаниях, получивших название проблемно-ориентированного (проблемно-целевого, прогнозного) подхода. Исследователи поставили перед собой задачу разработать фундаментальную теорию и методологию «*прогнозной социально-проектной деятельности как специфической социальной технологии, ориентированной на интеграцию гуманитарного знания в процесс выработки вариантных образцов решений текущих и перспективных социально значимых проблем с учетом данных социально-диагностических исследований, доступных ресурсов и намечаемых целей развития регулируемой социальной ситуации*»<sup>25</sup>.

Для проблемно-ориентированного подхода характерны: 1) рассмотрение объективных и субъективных факторов социального воспроизводства в качестве равноправных; 2) понимание проектирования как органичного и завершающего этапа социально-диагностической работы; 3) упор на обратную связь между диагностической и конструктивной стадиями процесса выработки решения. Именно эти обстоятельства позволяют видеть специфику рассматриваемого подхода в его проблемной (целевой, прогнозной) ориентации<sup>26</sup>.

Концепция имеет четко выраженную эколого-гуманитарную направленность, что, в частности, проявилось в одном из крупных теоретических достижений проблемно-ориентированного подхода — разработке вопросов *социальной инфраструктуры* в связи с задачами социального проектирования.

На этом эколого-гуманитарном фоне в концепции развернут и важнейший принцип современной социально-проектной деятельности — *принцип социального участия* («участия всех субъектов, заинтересованных в выработке решений, затрагивающих их судьбу, путем перманентного расширения «коммуникативного круга» с постепенным «втягиванием» в него все большего числа лиц с их «разномотивированными» критериями оценки социальной ситуации и социально значимых решений»<sup>27</sup>).

В то же время для разработки конкретного проекта в описаниях прогностического социального проектирования недостает технологии проектной работы, которая представлена лишь на уровне принципов. Проектирование как бы остается привилегией узкого круга лиц.

Авторы концепции утверждают: «Функцию интеграции научного знания с практикой... призваны брать на себя ученые — специалисты в области прогностического социального проектирования...»<sup>28</sup>. Следовательно, большинство из тех, кто на практике занимается социально-проектной деятельностью, для нее не подходят.

Две черты концепции прогностического социального проектирования представляются особо перспективными для последующих разработок в этой области. Одна из них — обоснование сращения теоретико-методических вопросов социального проектирования с теоретической социологией. Другая — обозначение субъектно-ситуационного подхода и выделение уровней субъектности в гипотетической модели социокультурной динамики<sup>29</sup>. Т. М. Дридзе намечала путь к более тесной увязке проектных задач с субъектом социального действия. Правда, имелась в виду субъектность, как бы разлитая в обществе: ее связь с проектированием обозначена скорее в средовом отношении. Но это — мост к концепциям, в которых субъектности может быть придан более существенный для социального проектирования смысл — как ценностно-нормативный, так и организационно-управленческий.

**Субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход.** Можно заметить, что объектно-ориентированный и проблемно-ориентированный подходы связаны прежде всего с созданием и реализацией крупных проектов, где они при определенных условиях могут эффективно использоваться. Но если речь идет о малых проектах и о проектах, которые мы ниже назовем микропроектами (проектами с минимальным числом участников и с небольшим объемом деятельности, нередко индивидуальной), то базовые положения этих подходов оказываются недостаточными или требуют специальной интерпретации.

Предлагаемый нами *субъектно-ориентированный подход* (назовем его так, продолжая терминологический ряд, начатый Т. М. Дридзе) позволяет теоретически обобщить многообразный опыт социального проектирования на уровне разработки и осуществления как крупных, так и малых и микропроектов. Другое название подхода — *тезаурусный* — связано с использованием в нем механизма социальной и культурной ориентации, основанного на различии и сходстве тезаурусов людей.

*Тезаурус представляет собой полный систематизированный состав информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности, позволяющий в ней ориентироваться.*

Итак, тезаурус характеризует полнота, но это не хаотическое нагромождение всех сведений и готовностей, а иерархическая система, которая имеет целью ориентацию в окружающей среде. Значит, для разных людей тезаурусы различны, поскольку неодинаковы как их личностные свойства, так и среда их жизнедеятельности. Тезаурус отражает иерархию субъективных представлений о мире, он может рассматриваться как образ действительности, освоенной субъектом. Тезаурус обладает своеобразным свойством структуры информации: *иерархия знаний в его пределах строится не от общего к частному, а от своего к чужому*. В этом отличие тезаурусной иерархии знаний от научной. В тезаурусе знания сплавлены с установками и существуют по законам ценностно-нормативной системы.

«Свой—чужой» или «свое—чужое» — наиболее определенное ценностное отношение, выполняющее функцию социальной ориентации. Оно изначально имеет социальный характер: «свой» — тот, кто принадлежит мне, «свое» — то, что принадлежит мне, но в то

же время и в такой же мере «свой» — из того круга, к которому принадлежу я, «свое» — из тех вещей, свойств или отношений, от которых завишу я (зависят моя безопасность, удовольствие, счастье и т. д.). В логическом плане антоним «своего» — «не-свой», а в ценностном плане — «чужой».

«Чужой», «чужое» — знаки не только находящегося за пределами «своего», но и противопоставленного «своему», враждебного ему. Именно в парадигме «свое-чужое» воспринимают действительность человек, группа, сообщество. Пара «свое-чужое» образует стержень тезауруса и придает ему социальную значимость. На этом строятся «картины мира», которые постепенно, по мере социализации и обретения социальной идентичности людей формируются в их сознании.

Следствиями тезаурусного способа жизненной ориентации являются, во-первых, несовпадение субъективных миров (их согласованность наблюдается лишь по ограниченному кругу параметров и в известных пределах); во-вторых, преимущественно ценностная регуляция социального поведения (преобразующая все факторы и детерминанты такого поведения); в-третьих, активность поведения социального субъекта в социальной среде. Эти обстоятельства пока слабо осознаются в теории социального проектирования, между тем они позволяют увидеть особое значение создателя проекта (инициатора, автора, разработчика) не только как «зеркала» определенной общественной потребности, но и как реализатора *собственного интереса*, соответствующего его тезаурусу.

Уникальность жизненных миров и их связанность, различающаяся на разных этапах общественной организации, в том числе имеющая особые формы и способы реализации на уровне повседневности, — это свойства и социальной среды проектирования, и субъекта проектирования. Здесь нет симметрии участия: прежде всего, создатель проекта не существует вне социальной среды, он отражает в себе ее свойства, однако при этом он творчески переструктурирует их, что и дает импульс проекту. Среда возбуждает проектирование неудовлетворенной потребностью, но сам проект есть акт творчества не среды, а субъекта проектирования, который, таким образом, вырастает в центральную фигуру социально-проектной деятельности.

*Субъектно-ориентированный подход к социальному проектированию базируется на признании тезауруса создателя проекта основным источником проектной идеи.* Этим не умаляется значение объективных факторов разработки и осуществления проекта (назревшая общественная проблема, высокий спрос на предоставляемые услуги, заказ, наличие ресурсов и т. д.), и в частности того обстоятельства, что в результате осуществления проекта возникает новый или трансформируется имевшийся социальный объект. Субъектно-ориентированный подход к социальному проектированию не устраняет причинность и обусловленность проектов и проектной деятельности, а идея тезаурусов, не означает утери связанности социальной среды. Напротив, тезаурусный подход позволяет обосновать многообразие и многоуровневость социально-проектной деятельности, понять причины несовпадения замысла и исполнения, случаев провала «сильных» и успеха «слабых» проектов.

Тезаурусный подход устанавливает связь реальных импульсов и обстоятельств социального проектирования. В современных условиях субъектная ориентация проектирования отражает и новые, в прошлом менее свойственные общественному устройству черты. Наиболее важными для социально-проектной деятельности мы считаем три особенности современной социальной организации европейского типа: 1) трансформацию традиции и ее регулирующей роли, 2) фрагментарность воспринимаемого мира, 3) высокую скорость и слабую предсказуемость социальных изменений.

Эти три особенности сформулированы с учетом положений, выдвинутых видным немецким социологом Юргеном Хабермасом (род. 1929) и рядом других исследователей современного общества. По Хабермасу, в обществе растет сознание морально-политической автономии: а это значит, что и мы сами оказались перед задачей принимать решения о том, что нормально и что нет, основываясь на собственных критериях (т. е. не имея возможности опереться на традицию, религию, авторитет вождя и т. д.). Человек создает «полностью индивидуальный жизненный проект», чтобы оставаться самим собой в изменчивой реальности. В этих условиях «объединенным в общество индивидам остается только возможность рискованного самоуправления посредством в высшей степени абстрактной тождественности Я»<sup>30</sup>. Развивая идею новых социальных рисков, Хабермас показывает



в своих работах значение признания «другого» как базы современной политики. Он подчеркивает: «Частная автономия равноправных граждан может быть обеспечена лишь синхронно с активизацией их гражданской автономии»<sup>31</sup>. Это — один из путей к проблематике «свой–чужой», где признание «другого» (или «чужого») ведет к расширению границ «Мы» (общества, сообщества). Таким образом общественная солидарность выходит за пределы нации, этноса, страны и обеспечивается «включением другого», установлением с ним диалога, достижением компромисса и взаимных договоренностей. «Другой» при этом не теряет присущих ему черт.

Если признать справедливость этой позиции, то для социального проектирования из этого следует, что:

1. В наше время приемлемы такие планируемые социальные изменения, которые: а) ограничены в масштабе, б) ограничены в ресурсах, в) ограничены во времени, г) соответствуют принятым в сообществе ценностно-нормативным требованиям. Стремление проекта к всеобъемлющим результатам (всеобщее счастье и проч.) противоречит особенностям современного мира.

2. Проектирование в социальной области не должно придавать значение только достижению некоего *результата*. Ценным является и сам *процесс* разработки проекта (от его замысла, от рождения идеи) и его реализации. Процессуальная сторона проектирования во многих случаях выходит на первое место.

3. Во фрагментарном и хаотичном социальном мире целостность общественно значимых действий обеспечивается тезаурусами активной части общества (в нашем случае — тезаурусами, принадлежащими инициаторам социальных проектов).

Социальный проект как тип организации жизненного пространства наилучшим образом соответствует ограничениям и требованиям нашего времени. Исходя из тезаурусного подхода, социальное проектирование — не узкоспециализированная деятельность *ученых-теоретиков*, а многообразная, разноуровневая работа *практиков*, вооруженных *простыми* алгоритмами действий с учетом имеющихся ресурсов и последствий предлагаемых социальных инноваций. В этой работе, разумеется, есть место и для теоретиков, но в конкретных проектах востребованы главным образом их прикладные знания.

**Философия социального проектирования.** Технологическим разработкам в области социального проектирования должно предшествовать философское осмысление его оснований, целей и пределов применения. Но оно не обязательно должно носить слишком общий характер. В менеджменте есть и более прикладное использование термина «философия»: говорят о «философии фирмы», «философии маркетинга» и т. д.

В рамках тезаурусного подхода философию социального проектирования выражают несколько кардинальных идей и положений:

1. *Надо экспериментировать.* Человек открыт социальным изменениям, он по своей природе социальный экспериментатор — такова установка инициатора социального проекта. Конечно, всем известна и консервативность людей, нежелание перемен. Но инициатор социального проекта не может не ставить на первое место те черты самоорганизации людей, которые позволяют задумывать, планировать и осуществлять социальные нововведения. Нам следует помнить слова Бенедикта из шекспировской комедии «Много шума из ничего»: *человек — существо непостоянное.*

Открытость к нововведениям — предварительное условие их разработки и осуществления. Социальные изменения желанны, но мера желания существенно различается и по типам общества, и по ситуации, сложившейся в данном месте и в данное время, и по особенностям мировосприятия отдельных людей и их сообществ. Особое стремление к изменениям свойственно переходным эпохам, в наибольшей мере стимулирующим социально-проектную деятельность.

Но открытость нововведениям вовсе не означает возможности безграничного социального эксперимента. Это открытость в рамках социально приемлемых решений, соответствующих принятой ценностно-нормативной системе. Общество парадоксальным образом сочетает проницаемость и упругость: исходя из ценностей и установок своего времени оно нередко принимает даже слабые проекты, успешно сопротивляется даже сильным.

2. *Проект интересен не для всех — но для многих.* Человек как целое уникален, в отдельных же свойствах и отношениях он типичен. Неопределенность и мозаичность жизненного пространства преодолевается в области социального проектирования введением параметра типичности:

а) *потребности людей типичны* (что подходит для одного, то подходит для многих);

б) *жизненные траектории людей типичны* (формы жизнедеятельности одного есть формы жизнедеятельности многих);

в) *поведенческие реакции людей типичны* (сходные стимулы рожают в определенной социальной среде сходные реакции);

г) всегда найдется определенный тип, а значит, и группа людей, которые *поддержат предлагаемый проект или нуждаются в его осуществлении*.

Но типичное не есть характерное для всего общества. Идея осчастливить всех остается утопией.

3. *«Мы» всегда лучше, чем «они»*. Деление на «мы» и «они», «свой» и «чужие» — естественный для человека способ субъектного переструктурирования общества, преодоления социальных различий, с одной стороны, и установления социальных дистанций, с другой. Социальные проекты активно участвуют в таком переструктурировании, сближая участников проекта, преобразуя хаотическую массу в нечто определенное, устойчивое и связанное внутренними значениями (ценностно-нормативной системой).

Среди социальных ценностей людей солидарность — одна из высших. Явной или латентной (скрытой, подспудной) целью социального проекта всегда является достижение солидарности людей, включая и групповую солидарность непосредственных участников проекта. Разделение на «мы» и «они» и укрепление чувства преданности и доверия «своим» свойственны даже тем, кто стремится к социальному единству и всеобщему взаимопониманию: в конечном счете это путь к расширению «мы», а не к преодолению дистанции между «мы» и «они».

4. *Надо создавать возможное*. Границы проектирования социальных изменений определяются «интересом эпохи». В творческом плане этим не отменяется разработка запредельных идей, и на предварительных этапах работы, включая концептуальный этап, можно «требовать невозможного», что лишь оттеняет устремление к созданию возможного.

5. *Надо искать союзников*. Инициатор социального проекта достигает успеха там, где его проект не навязывается людям, а выбирается ими. Инициатор проекта стремится к лучшему будущему, но он должен убедить других в том, что это и для них лучшее будущее.

Тезаурусный подход к социальному проектированию эффективен в условиях рыночной экономики. Субъектная ориентация проекта, его связь с тезаурусом инициатора — не единственная характеристика творческой свободы, реализованной в проекте: в выборе или отвержении данного проекта проявляется творческая свобода других субъектов жизнедеятельности.

### Вопросы для повторения и практические задания

1. Почему в современных условиях при проектировании социальных инноваций основное внимание придается учету ценностных ориентиров человека, сообщества, общества?

2. Можно ли считать, что три выделенных подхода к социальному проектированию (объектно-, проблемно- и субъектно-ориентированный подходы) существенно различаются? Разве при любом из выбранных подходов не создается социальный объект или не решается та или иная социальная проблема и т. д.?

3. Попробуйте схематично представить основу Вашего тезауруса. Для этого начните с фиксации своих основных жизненных целей, позиций, устремлений и с определения того, что Вы считаете «своим», а что «чужим».

4. Проанализируйте два эпизода из знаменитого сатирического романа Ильи Ильфа и Евгения Петрова «Двенадцать стульев» с точки зрения соотношения замысла предложенных Остапом Бендером проектов и ресурсов их осуществления.

*Первый эпизод.* Остап Бендер натывается в Васюках на шахматную секцию и говорит васюкинцам из шахсекции: «Почему в провинции нет никакой игры мысли? Например, вот ваша шахсекция. Так она и называется: шахсекция. Скучно, девушки!.. Назвали бы, например, вашу секцию: «Шахматный клуб четырех коней», или «Красный эндшпиль», или «Потеря качества при выигрыше темпа». Хорошо было бы! Звучно!». Переименование секции в «Шахсекция четырех коней» тут же состоялось, и «гроссмейстер собственноручно... художественно выполнил на листе картона вывеску с четырьмя конями с соответствующей надписью».

*Второй эпизод.* Остап Бендер разворачивает перед васюкинцами проект проведения в их городке международного шахматного турнира. Он

рисует картины приезда Капабланки, Ласкера, Алехина. Аргументация Остапа: такое созвездие шахматных имен привлечет любителей шахмат со всего мира — и средства на обновление города. Мраморные отели, железная дорога «Москва — Васюки», аэропорт «Большие Васюки» — лишь часть нарисованных бендеровским воображением объектов, которые неминуемо должны возникнуть. Он неудержим в обещаниях: «...мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда приезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью-Москву, Москва — в Старые Васюки... Нью-Москва становится элегантнейшим центром Европы, а скоро и всего мира.

— Всего мира!!! — застонали оглушенные васюкинцы.

— Да! А впоследствии и вселенной... Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания междупланетный шахматный конгресс!»<sup>32</sup>.

На исполнение проекта Остапа, по его оценке, требуется всего 100 рублей (чтобы разослать телеграммы великим шахматистам), в кассе «Шахматной секции четырех коней» оказалось 21 руб. 16 коп.

Дайте вашу оценку реалистичности этих двух проектов.

## Глава 2 СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

### § 1. Понятие социального проекта

Латинское *proicisio* переводится как «бросаю вперед», «держу перед собой», *projectus* буквально означает «брошенный вперед». Современное понятие «проект» сохранило следы древнего значения. Когда говорят о проекте, то имеют в виду мыслительную конструкцию какого-нибудь изменения, которое заранее спланировано и в принципе может быть осуществлено. Такая конструкция может предстать в виде модели, прототипа, прообраза, и в ней есть неперенный волевой компонент — решимость осуществить задуманное изменение.

**Понятие проекта, применяемое в project management.** В научной и учебной дисциплине «управление проектами» (*project management*) под проектом понимается система сформулированных в его рамках целей; создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению<sup>1</sup>.

В этом определении обращают на себя внимание две вещи. Во-первых, в одном понятии объединены два, для которых в русском языке используется одно слово («проект»), а в английском — два слова («project» и «design»). По-английски *project* — это что-либо, что задумывается или планируется, то, что изменяет наш мир; что касается английского *design*, то этим словом обозначается документально оформленный план сооружения или конструкции.

В литературе по системным исследованиям встречается несколько отличающееся от обеих этих трактовок толкование понятия «проект» как

способа представления продукта, результата. Способ же достижения результата связывается с понятием «программы» (это «проект системы действий по реализации проекта»)². В практике социального проектирования представлено и такое понимание проекта.

Во-вторых, в приведенном определении ясно выражен объектно-ориентированный подход к проектированию. Он вполне естествен для проектов, предполагающих строительные работы, создание новых предприятий, и для других видов проектирования, связанных с бизнесом. Это не значит, что здесь отрицается или преуменьшается значение субъективных факторов. Специалисты в области технологии управления проектами дают легко запоминающееся представление о проекте: всякий раз, когда вы хотите что-то изменить, а это требует времени и средств, — это проект. Такое рабочее определение проекта вполне соответствует тезаурусному подходу к социальному проектированию: в нем ясно показана роль важнейшего источника проекта — его автора и исполнителя.

**Определение понятия «социальный проект».** Если исходить из тезаурусного подхода к социальному проектированию, то в определении социального проекта необходимо выделить *его ценностную природу и ведущую роль субъекта проектной деятельности*. С учетом этого определение приобретает следующий вид.

*Социальный проект — это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение, (1) целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, (2) которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и (3) воздействие которого на людей признается положительным по своему социальному значению.*

Под *социальным нововведением* понимается разновидность управленческого решения, замысел которого предусматривает целенаправленное изменение того или иного социального явления или процесса, а реализация состоит в осуществлении этого замысла.

*Инициатором проекта* может быть как отдельный человек, так и организация или сообщество.

Поясним и другие элементы определения.

Воздействие формируемой ценности на людей, как обозначено в определении, *признается положительным*. Кем признается?

В зависимости от целей и масштаба проекта это могут быть и малая группа, и сообщество более крупное, это может быть и такой широкий круг, мнение которого принято называть общественным мнением. Объединим все эти источники признания нашего проекта неопределенным указанием: проект должен быть признан многими. Неопределенность снимается, когда мы станем анализировать оценки по каждому конкретному проекту отдельно.

Далее. Что значит «положительное по своему социальному значению» воздействие? Будем толковать его как «полезное», «благое», «прекрасное», «желаемое» и т. д., опять-таки сообразуясь с содержанием каждого конкретного проекта. Все это ценностные характеристики.

Более простая (для запоминания) формулировка определяемого понятия такова: *социальный проект — это целевая авторская конструкция позитивного социального нововведения при ограниченности ресурсов его осуществления*. Здесь тоже обращено внимание на тезаурус инициатора проекта («целевая авторская конструкция»).

**Предмет социального проектирования.** Что проектируется? — Такой вопрос мы ставим, когда хотим выяснить предмет социального проектирования. На категоричный вопрос в рамках тезаурусного подхода есть и столь же однозначный ответ: *проектируется создание ценности*.

Вспомним, что ценности трактуются и как наиболее общие ориентиры в постижении, оценке, освоении и преобразовании мира, и как достаточно конкретные значения вещей, свойств, отношений, с которыми имеет дело человек и которые для него по тем или иным причинам особенно важны. В данном случае второе понимание ближе к социальным проектам, поскольку они не могут не быть конкретными. Ценность, таким образом, здесь то, что значимо для человека, для сообществ, организаций. Не всякий раз создание ценности означает появление чего-то совершенно нового. Нередко создание ценности идет по пути модернизации той, что уже есть, или сохранения имеющейся ценности в изменившейся среде.

Формы, в которых новая ценность предстанет в ходе реализации проекта, разнообразны.

**Новая вещь.** В результате реализации проекта может появиться новая вещь, предмет. Это может быть некое изделие, нечто, чем

пользуются в быту, а может быть и оборудование, здание, сооружение, комплекс, город и т. д.

Сравним улицу Варварку в Москве и улицу Зодчего Росси в Санкт-Петербурге. Варварка известна еще с XIV века, по ней проходил с войсками Дмитрий Донской, в пределах этой короткой улицы на протяжении пяти столетий были и кузница, и кладбище, и кабак, и двор будущего царского рода Романовых, и монастырь, и гостинный двор. Сейчас здесь стоят рядом здания Аглицкого двора времен Ивана Грозного и крупнейшая в столице гостиница «Россия», построенная в 60-е годы XX века. Напротив, улица Зодчего Росси строилась вся сразу, в 1828–1834 гг., по единому проекту. Длина фасадов двух зданий, которые и составляют две стороны улицы, точно соотносена с их высотой (220 и 22 м). Ясно, что особенности жизни обеих улиц принципиально различаются, и во втором случае они непосредственно вытекают из заранее определенных целей, из социального и, как его следствие, архитектурного проекта. Проект в известной мере ограничивает функциональное разнообразие улицы, но в достижении конкретной цели создает преимущества. Например, в одном из зданий на улице Зодчего Росси до революции 1917 г. располагалось Министерство народного просвещения, потом, в советское время, Главное архитектурно-планировочное управление Ленгорисполкома, потом другие органы управления и учреждения. Но никогда здесь не было, допустим, места отдыха: здесь это неуместно.

**Новые свойства старой вещи.** Проектироваться могут новые свойства — назначение и функции старой вещи. Каждый имеет опыт такого перепрофилирования старых вещей в обыденной жизни, и от этого опыта — только шаг для применения аналогичной технологии в социальном проектировании.

Замечательный пример такой деятельности — Международная строительная выставка (IBA), представившая за десятилетие своего существования (с 1989 г.) более 100 проектов, которые реализовали идею преобразования индустриального региона в «ландшафт сферы услуг» при особом внимании к культуре и экологии. Представленные на выставке 1999 г. («Эмшер парк») проекты возникли в Руре — индустриальной области Германии, где ландшафт изуродован (как до осуществления этих проектов считали) шахтами, коксовальными

и металлургическими заводами, плохо обустроенными рабочими поселками. Когда началось массовое закрытие шахт, рурские земли испытали немалую социальную напряженность, устаревшие промышленные объекты безжалостно сносились. Инициатор нового подхода к использованию старых промышленных сооружений Рура Карл Ганзер предложил пойти по линии осуществления серии проектов под общим контролем IBA, смысл которых — возрождение бывших промышленных предприятий в новом качестве. Например, шахта «Цольферайн» на севере Эссена, построенная в начале 30-х годов, после ее закрытия была превращена в ландшафтный парк (место отдыха «в контрастном ландшафте»). Бывшая котельная стала Центром дизайна, другие помещения были переделаны в галереи, в залы для масштабных мероприятий. В бывшей коксовальной установке длиной 800 м разворачивается выставка «Солнце, Луна и звезды». «Еще более театрализованное представление, — пишет журнал «Deutschland», — ландшафтный парк Дуйсбург-Майдерих ночью. Джонатан Пак превратил причудливую композицию из зданий, стальных опор, простых и дымовых труб в кричаще пеструю симфонию света. Из внутренних помещений заброшенного доменного завода IBA сделала парк экстравагантных развлечений. В заполненном водой газгольдере работает школа аквалангистов, союз альпинистов использует для тренировок бетонные стены охладительного бассейна...»<sup>3</sup>. Этот проект демонстрирует, как с относительно небольшими затратами, но при ясной идее можно решать крупные задачи социального характера. В данном случае немаловажной была установка, которую сформулировал инициатор проекта К. Ганзер: «Регион, который в ходе структурных преобразований впадает в уныние, должен учиться быть легкомысленным, если хочет иметь будущее»<sup>4</sup>.

**Услуга.** Предметом социального проектирования может стать услуга. *Услугами называют результат полезной деятельности отдельных лиц, а также организаций, направленной на удовлетворение определенных потребностей людей.* Особенности услуг являются их невещественный характер, отсутствие (в большинстве случаев) взаимозаменяемости, невозможность накопления, хранения, транспортировки<sup>5</sup>.

Кроме того, сфера услуг имеет специфику (в сравнении со сферой производства) с точки зрения управления. Во-первых, потре-

битель услуги обычно присутствует при ее предоставлении, из чего следует более тесное взаимодействие потребителя и производителя услуги. Во-вторых, продукт в сфере услуг более индивидуален, чем в сфере производства вещей. В-третьих, работы в сфере услуг более трудоемки, чем в промышленной сфере. Из этого следуют особенности проектирования услуг.

В известной книге по основам менеджмента М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури выделяются десять таких особенностей. Среди них следующие: (1) месторасположение предприятия по предоставлению услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не исходных материалов или какими-либо другими факторами; (2) потребности и желания потребителей обычно идут впереди соображений эффективности; (3) календарное планирование работ зависит в основном от потребителей; (4) определение и измерение качества может оказаться затруднительным; (5) работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями; (6) производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса; (7) создание запасов продукции в периоды низкого спроса для их использования при «пиках» спроса обычно не представляется возможным; (8) эффективность работы служащего с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего; (9) крупные предприятия в сфере услуг нетипичны; (10) маркетинг и производство иногда трудно отличить друг от друга<sup>6</sup>.

Все эти характеристики свойственны и проектированию социальных услуг. *Социальными услугами обычно признаются такие, которые направлены на оказание поддержки и помощи слабо защищенным слоям населения.* Они предоставляются стационарными или нестационарными учреждениями социального обеспечения. Если нестационарные учреждения предоставляют услуги в форме консультаций, помощи на дому, помощи в трудоустройстве и т. д., то стационарные связаны с проживанием в них. Это дома-интернаты для престарелых и инвалидов, детские дома, хосписы (волонтерские службы по поддержке умирающих) и т. д.<sup>7</sup>

Первый хоспис в современном смысле слова был создан в 1967 г. в Лондоне по инициативе Сисели Саундерс. Она продумала систе-

му целостной опеки над умирающими от рака. Из бесед с одним смертельно больным человеком она извлекла идею создания такого места, где умирающие от неизлечимых болезней могли бы не только получать медицинские услуги, но и «на какое-то время задержаться, привести свои дела в порядок, в покое и умиротворении, освободившись, хотя бы на время, от изнуряющей боли»<sup>8</sup>. Хосписы возникли во многих странах. Так, в Польше к середине 90-х годов действовало уже 35 хосписов<sup>9</sup>. По мере развития хосписного движения услуги хосписов стали выходить за пределы поддержки умирающего. В Хосписе св. Иоанна Евангелиста (Щецин, Польша) волонтеры с 1999 г. организуют выезды в зимние каникулы на отдых детей умирающих родителей, опекаемых хосписом<sup>10</sup>.

Некоторые проекты по предоставлению социальных услуг не предполагают тесных контактов нуждающихся со стационарными или нестационарными учреждениями.

Таков, например, один из проектов конца 90-х годов, осуществленных в Великобритании: создание телефона для глухих. Цель проекта — предоставление нового вида социальных услуг — в данном случае не предполагает организацию специального социального учреждения.

Подобных проектов множество в разных странах. Иногда они направлены на создание не отдельной услуги, а целой инфраструктуры услуг.

Так, в частности, строится деятельность различных объединений предпринимателей, предоставляющих своим членам комплекс информационных, коммуникативных, консультативных и других услуг, которые входят компонентом в социальную инфраструктуру поддержки бизнеса<sup>11</sup>. Аналогичным образом (хотя в существенно меньшем объеме и с меньшими ресурсами) строится поддержка различных инициативных проектов в сфере социальной работы, где чаще всего действуют механизмы грантовой политики государства и различных негосударственных организаций.

**Организация.** Один из объектов проектирования — организация. Хотя обычно понятно, что имеют в виду, когда говорят об организации, все же уточним, что организацию принято рассматривать как 1) *объект* (искусственное объединение людей для

достижения определенной цели), 2) *процесс* (совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого), 3) *воздействие* (упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта)<sup>12</sup>.

Все формы организации предполагают наличие по крайней мере одного человека и хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение общественных или личных потребностей, а также создание какого-то продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной)<sup>13</sup>. Эти характеристики показывают, в каком направлении ведется проектирование разных организаций — общественного объединения, фирмы, реабилитационного центра, художественной студии и т. п.

В сфере социальной работы активно идет процесс создания новых организаций. Так, после принятия в 1991 г. Закона СССР «Об общих началах государственной молодежной политики в СССР», где впервые появилась норма, предусматривающая создание социальных служб для молодежи, такие учреждения — и государственные, и при различных общественных объединениях — стали появляться в разных концах нашей страны. Согласно государственному докладу о положении молодежи в Российской Федерации (2002), в систему таких служб входят 142 службы трудоустройства и профориентации молодежи (молодежные биржи труда), около 900 социальных служб органов по делам молодежи, 55 информационных центров для молодежи, 41 центр содействия малому предпринимательству молодежи, более 1350 молодежных клубов по месту жительства и т. д.<sup>14</sup>. Все эти службы, центры, клубы создавались как организации — в соответствии с законодательством и по моделям, принятым в данной сфере деятельности.

В рамках проектирования организаций могут реализовываться замыслы разного масштаба. Одно дело — проектировать учреждение социальной службы, другое — *формировать отрасль производства, отрасль управления*. На уровне отраслей потребность в создании новых объектов в социальной сфере возникает, как правило, в переходные периоды, когда сложившаяся отраслевая система уже не выполняет своего назначения. В переходные периоды могут возникать и новые управленческие задачи, которые ранее не считались существенными.

Таково выделение социальной работы как отрасли в постсоветской России. Собственно, начало отраслевого строительства социальной работы относится к последним годам СССР. В 1991 г. в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих постановлением Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам была введена должность «специалист по социальной работе». В том же году появилась вузовская специальность с тем же названием. Эти решения способствовали появлению и рабочих мест для специалистов по социальной работе, и факультетов, отделений и т. д., готовящих таких специалистов. Постепенно сформировались структуры управления данной отраслью и на федеральном уровне, и на уровне субъектов Российской Федерации, и на уровне органов местного самоуправления.

Специфика проектирования организации в случаях проектирования отраслей производства или отраслей управления состоит в том, что таковая организация должна иметь в качестве управляющего звена систему органов государственной власти, органов местного самоуправления. Очевидно, что решение подобных задач осуществляется на определенной нормативно-правовой базе и при наличии уже имеющегося в системе государственного или муниципального управления органа, которому поручено такие задачи выполнять. В его распоряжении находятся соответствующие материально-технические и финансовые ресурсы.

Создание организаций может сопровождать *национальные и международные проекты, направленные на глобальные изменения* (преодоление мировой продовольственной проблемы, установление нового мирового экономического порядка, реализация идеи нового мирового информационного порядка и т. д.). В таких случаях, как и в других крупных проектах, часто создаются *консорциумы* (о них речь пойдет ниже, в главе 5).

**Мероприятие.** Подготовка мероприятий также может вестись с применением подходов, характерных для социального проектирования. Это прежде всего относится к массовым праздникам (Олимпийские игры, праздники городов, выставки и т. д.). В последние годы все чаще специализированные массовые праздники стали приобретать комплексный характер, что значительно расширяет зону их воздействия на человека.

Во время торжественного открытия XIV чемпионата мира по футболу (Италия, 1990 г.) были включены телекамеры, находившиеся на сцене оперного театра Ла Скала, и на огромном экране стадиона появились десятки певцов, исполнявших в этот момент хор из оперы Джузеппе Верди «Набукко». Этот хор — символ независимости Италии, а спустя полтора столетия после написания опера соединилась с футболом как новое средство возвышения духа нации. Позже подобные соединения спорта и художественного творчества (классика, авангард, высокая мода и т. д.), выходящие за пределы прямого назначения того или иного праздника, стали использоваться гораздо шире.

**Невещные свойства и отношения как предмет проектирования.** Среди других предметов социального проектирования выделяются такие, которые не предполагают производства той или иной вещи, создания чего-то материально осязаемого. Точнее, в некоторых случаях появляется и вещь, и даже, по видимости, именно вещи придается особое значение, но на деле создаваемой ценностью становится нечто другое.

Такова, например, мода. Ее производство охватывает деятельность огромного числа людей, выполняющих многообразные задачи. И все же главное не в конкретном образце одежды или мебели, принимаемом в обществе за модный, а в том, что называют «модным поведением»<sup>15</sup>, особым ценностным отношением к окружающему миру, строящемся на представлениях о престиже.

Мода — территория инноваций, неординарных, нередко очень субъективных решений, которые через механизмы подражания получают широкое распространение. Характерно высказывание кутюрье Джанни Версаче: «Я никогда не ошибаюсь — я создаю ошибки». Здесь вырабатываются свой язык, стилистика, правила, иногда очень специфичные. Таково, например, правило американской моды, которому следовали дизайнеры в 90-е годы: *то, что мерцает вечером, должно сиять ночью*.

Слабая связь произведений моды с практическими нуждами, а иногда и прямой вызов функциональному назначению вещей свидетельствуют, что дело здесь чаще всего не в обеспечении той или иной утилитарной потребности людей, а в достижении иного эффекта. Это эффект разных тезаурусов: мода создается главным образом как средство социальной дифференциации. Ориен-

тация на моду одновременно представляет собой ориентацию на ту или иную элитную группу общества (референтную группу).

Близкие механизмы лежат в проектировании *систем воздействия* — идеологий, систем воспитания, рекламы и т. д. В этих системах имеет значение и идейная конструкция (концепция), и соответствующие инструменты внедрения идей в головы людей. Здесь — широкий простор для разработки соответствующих *социальных технологий*, для проектирования *новых каналов коммуникации* (примером чего стал в последнее десятилетие интернет). В итоге проектируется *запрограммированное поведение, реакция* (таковы действия рекламы, маркетинговых мероприятий).

Специальным предметом проектирования в нематериальной сфере стал *имидж* лидера, организации, товара и т. д. с целью закрепления положительной реакции на него людей. Имиджем (*англ. image* — образ, изображение) называют не обычное отражение в зеркале, как это следует из смысла слова, а особый набор социально-психологических импульсов, который создаст у «значимого другого» положительную реакцию на носителя имиджа. Здесь важно то, что имидж призван воздействовать позитивно вовсе не на любого человека, а на того, положительную реакцию которого проектируют. Это и есть «значимый другой» — инвестор, клиент и т. д. Кроме того, когда говорим о «носителе имиджа», имеем в виду, что человек или организация, производящие позитивное впечатление, совсем не обязательно ему соответствуют. В этом плане оправдана точка зрения на имидж как на производное от *мифа*, как на искусство *управлять впечатлениями*<sup>16</sup>.

Работа по созданию имиджей стала профессиональной деятельностью особых специалистов — *имиджмейкеров*.

Приведем занимательное свидетельство о некоторых сторонах работы специалистов по имиджу. Представитель американской фирмы обратился к одному российскому политологу (который и описывает происходившие события) с предложением поработать над его имиджем. В течение часа американец делал разного рода пометки: рост, вес, цвет глаз и т. д. Затем через месяц политолог получил от фирмы письмо, где писалось, среди прочего, следующее: «Если Вы и даже окружающие Вас люди удовлетворены тем, как Вы одеты сегодня, этого недостаточно для успеха. Развитие Вашей карьеры в меньшей



степени зависит от прошлого, чем от перспективы. В некоторых ситуациях Вы захотите выглядеть авторитетно, в других — рядовым членом команды; в любом случае рекомендации SIGNIA <название фирмы. — В. Л. > помогут Вам найти верный путь невербальных коммуникаций, способный сформировать Ваш «победный имидж». Мы научим Вас, как правильно выбирать подходящую Вам прическу, цвета одежды и даже форму очков<sup>17</sup>. К письму, пишет автор, прилагался альбом с иллюстрациями и описанием предназначенных на каждый день, для торжественных случаев и досуга костюмов, рубашек, галстуков, ботинок, курток, свитеров, головных уборов и т. д. В еще одном приложении были представлены цветовые гаммы для различных видов одежды. В других рекомендациях имидж включает не только одежду или шире — внешность, но и поставленный голос, умение держаться, выступать перед публикой и вести диалог<sup>18</sup>.

В более широких трактовках имиджа к нему относят все, что «у них» может создать хорошее впечатление «о нас». Здесь преследуются вполне прагматические цели. Они важны не только при производстве и реализации того или иного товара. В социальной сфере, например, также важно работать над имиджем тех, кто предоставляет услуги, кто создает свои проекты. Но нельзя не заметить, что имиджмейкерство нередко способствует ошибочному выбору, что хорошо видно в политических кампаниях.

Если отбросить вероятную лживость образа, который может быть искусственно создан с корыстной целью, и увидеть в работе над имиджем стремление человека или организации действительно двинуться вперед, то такой путь можно связать с более обширной задачей *проектирования самого себя*. Здесь есть и технологические аспекты, например, выработка навыков планирования времени, согласования позиций, принятия решений, и аспекты личностного развития.

**Законопроект.** Особым предметом социального проектирования является законопроект или проект другого нормативного правового акта. Такая деятельность имеет свои возможности и свои ограничения, определяемые правовой формой, которую имеет ожидаемый результат.

Не каждый законопроект превращается в социальный проект. Очевидно, что, кроме обычной правотворческой технологии, пред-

полагающей работу специалистов над текстом законопроекта, должно быть еще нечто, что позволило бы видеть здесь социально-проектную деятельность. Это «нечто» проявляется в ситуациях, когда работа над законопроектом выходит за стены кабинета юриста-профессионала, выполняющего рутинную работу по представлению некой социальной проблемы и способов ее решения в форме правовых норм.

Одним из ярких примеров превращения работы над законопроектом в социальный проект можно считать подготовку проекта Закона СССР «Об общих началах государственной молодежной политики в СССР».

Еще в 60–70-е годы руководство страны выдвигало задачу создания «закона о молодежи», но в силу разных причин этого сделать не удалось. Вновь такая задача была выдвинута в период горбачевской перестройки, когда начался демонтаж административно-командной системы и в этих целях было необходимо существенно изменить законодательство, провести правовую реформу. На этот раз идея принятия такого закона исходила из зафиксированных исследованиями симптомов нарастания неблагополучия в советском обществе во всем, что касалось молодежи (нарушение прав человека, слабость нормативно-правовой базы для осуществления защитных мер, наличие жилищной проблемы, сложности трудоустройства в соответствии с личным выбором молодого человека и т. д.). На XX съезде комсомола (1987 г.) была выдвинута идея об инициировании соответствующей законотворческой работы. В Высшей комсомольской школе была создана группа специалистов во главе с И. М. Ильинским для написания текста законопроекта. В рамках поставленной задачи возник Временный молодежный творческий коллектив «Закон о молодежи», на который легла прежде всего миссия разработать концепцию закона, а это было необходимо, поскольку «закон о молодежи» как идея не укладывался в сложившуюся систему права, вот почему в конечном итоге он изменил свою предметную область и стал «законом о государственной молодежной политике». Но это был лишь первый шаг. Требовалось подготовить текст законопроекта. Это второй шаг, и опять-таки не последний. Дело в том, что разработчики законопроекта оказались (в том числе по своей инициативе) в центре общественной дискуссии о положении молодежи в стране. Они

участвовали в телемостах, радиоэфирах, публиковались в газетах и журналах, выступали перед молодежью в разных концах страны, выезжали за рубеж, делали доклады на крупных научных конференциях, читали лекции студентам и в ЖЭКах — в общем, активно воздействовали на общественное мнение в стране. Все это сказалось и на законопроекте, в нем были представлены новые положения относительно всей системы государственной молодежной политики (как уже говорилось, среди организационных механизмов принятый закон утвердил и социальные службы для молодежи). Работа ВМТК, как показывает И. М. Ильинский в своей книге «Молодежь и молодежная политика», имела важные последствия для утверждения идеи молодежной политики<sup>19</sup>. Она также способствовала выдвижению молодых участников этой работы на крупные государственные посты, ответственные должности в сфере бизнеса, видные позиции в науке и образовании.

В целом подготовка законопроекта «Об общих началах государственной молодежной политики в СССР» заняла почти четыре года (1987–1991). Такая долгая работа отражала особенность законопроекта как проекта социального: потребовалось решать не только вопросы сугубо профессиональные (подготовка текста как текста юридического), но и широкий круг исследовательских проблем для оценки реалистичности предлагаемых мер, вести работу по распространению идеи в общественном сознании в масштабах страны, формировать условия для принятия закона и т. д. Такого рода законопроект как по своей тематике, так и, прежде всего, по технологии подготовки представлял собой социальный проект. Следствием его осуществления стала модель государственной молодежной политики, принятая в Российской Федерации, в почти половине субъектов Российской Федерации, в ряде стран — бывших республиках СССР.

\* \* \*

Многообразие предметных областей, в которых может использоваться социальное проектирование, дает простор для осуществления замыслов, применения квалификации и организованности участников на самых различных уровнях. В типологии социальных проектов, которым посвящен следующий параграф, эти важ-

ные обстоятельства и условия для самореализации инициаторов и исполнителей проектов, для их действий в соответствии со своими тезаурусами обозначены более конкретно.

## § 2. Типология социальных проектов

Есть разные типологии социальных проектов. Некоторые из них строятся только по содержательному основанию, например, разделяются на (1) тип проектов, которые ориентированы на максимальное понимание и учет специфики той культуры, которая становится объектом проектной деятельности, и (2) тип проектов, которые своей доминирующей задачей имеют экспорт собственных культурных образцов в «чужой» культурный контекст.

В соответствии с такой классификацией выделяются социальные проекты и программы историко-культурной направленности, оздоровительные программы, социально-педагогические проекты и т. д.<sup>20</sup> Здесь учитывается ценностная позиция проектировщика, но упускаются из виду другие стороны проектной деятельности, без которых проект не существует как реальное действие, — финансовые вопросы, сроки реализации, масштабы проекта и т. д.

В нашей типологии социальных проектов мы опираемся на классификационную схему, принятую в технологии управления проектами, и дополняем ее, исходя из собственного опыта и наблюдений в области социально-проектной деятельности. Некоторые типы проектов мы не выделяем, поскольку для социального проектирования они не актуальны (например, проекты со специальными требованиями по качеству исполнения, разделение проектов на моно- и мультипроекты).

**«Нормальный» проект.** К социальным проектам можно отчасти применить характеристики, которые выработаны в технологии управления проектами для коммерческих проектов.

В организационном отношении коммерческие проекты оцениваются по четырем признакам: масштаб (размер) проекта; сроки реализации; качество; ресурсное обеспечение. Учитываются также место и условия реализации проекта. Проект, в котором названные признаки уравнивают друг друга, равноправны,

называют «нормальным» проектом. Но это идеальная конструкция. В реальных проектах доминирует один из факторов, и по этим доминантам можно выделить типы проектов.

Подобным образом можно выделить «нормальный» проект и как идеальный тип социального проекта, но отклонения от этого уравновешенного по факторам идеального типа частично окажутся другими, чем в коммерческих проектах.

**Типы проектов по характеру проектируемых изменений.** По своей природе социальные проекты имеют дело с подготовкой и осуществлением социальных изменений. В зависимости от того, какой путь избирается для осуществления таких изменений, мы разделяем социальные проекты на *инновационные* и *поддерживающие*.

**Инновационные проекты.** В обобщенном смысле любой социальный проект характеризуется инновационными свойствами. Но при выделении типа инновационных проектов исходят из их специфического назначения: задача инновационных проектов — *внедрение принципиально новых разработок*, чем и определяется их тесная связь с научно-техническими проектами. В социальной сфере инновация не часто связывается с созданием изобретений и открытий в области науки и техники. Утвердился другой путь — осмысление (и проектирование) социальных последствий при разработке инновационных научно-технических решений. В этом отношении революционное значение имело внедрение маркетинга в сферу производства товаров и услуг.

В социальной сфере, по всей видимости, инновационные проекты и в дальнейшем будут, так сказать, вторым лицом инновационных коммерческих проектов, что хорошо видно на примере создания интернета.

В начале 70-х годов министерство обороны США создало экспериментальную сеть из нескольких компьютеров, с тем чтобы сохранить базу данных в случае уничтожения противником одного или нескольких компьютеров. Эксперимент прошел с незапланированными последствиями: сотрудники, занятые обслуживанием нового изобретения, стали использовать его как средство личной переписки, сделали из компьютерного комплекса «быструю почту». Этот побочный эффект был осмыслен как социальный по своей сущности проект,

который стал осуществляться с нарастающими масштабами. Интернет раскрыл принципиально новые возможности для активной коммуникации (заочные конференции), стал выполнять некоторые социальные функции (например, выступает в роли службы знакомств). Научно-техническое достижение перешло из военной в социокультурную сферу, расширив возможности человека и общества.

В то же время быстрое развитие интернета сделало особо актуальной проблему потери социального контроля над нововведением. В его автономной системе появились свои правила, нередко нарушающие принятые в той или иной стране правовые нормы и предписания. Озабоченность вызывает и вытеснение «паутиной» интернета других информационных источников. Последствия влияния интернета на образ жизни изучены пока мало, но уже сейчас видно, что возникают новые стили жизни, связанные с «жизнью в сети». Появилась и проблема психологической зависимости от интернета.

**Поддерживающие проекты.** Поддерживающие проекты решают задачи экологического характера, в том числе в рамках экологии культуры. Мы называем поддерживающие проекты также *реанимационными*, *реставрационными*. О характере таких проектов наилучшее представление дает описание одного из проектов в «Практическом руководстве по Всемирному десятилетию развития культуры». (Всемирное десятилетие развития культуры проводилось в 1988–1997 гг. под эгидой Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО.) Этот проект предложен для реализации по направлению деятельности «Утверждение и обогащение культурной самобытности». Проект направлен на сохранение и использование культурного достояния.

В «Практическом руководстве...» содержатся такие рекомендации: «Сохранение достояния и улучшение условий жизни могли бы быть целью проекта, направленного на охрану и восстановление какого-либо старого квартала для его интеграции в современную жизнь. Такой проект, предусматривающий описание этого достояния и изучение образа жизни и экономической, социальной и культурной деятельности населения, осуществлялся бы при постоянном взаимодействии между техническими специалистами и жителями. При проведении консервационных и строительных работ могла бы потребоваться

помощь художников и использовались преимущественно местные строительные материалы и традиционные методы. На всех этапах осуществления такого проекта совместными усилиями пропагандистов в области культуры и различных средств массовой информации поощрялось бы участие населения. Можно было бы также обратиться к соответствующим неправительственным организациям»<sup>21</sup>.

Практические рекомендации ЮНЕСКО ориентируют проектировщиков не только на восстановление разрушающихся под действием времени строений. Описанный проект прямо связан с сегодняшними социальными задачами и проблемами (обеспечение занятости, повышение эффективности местной промышленности, развитие туризма, участие населения в принятии решений и т. д.). Как представляется, именно в этом специфика поддерживающих проектов.

Практика осуществления поддерживающих проектов в масштабах населенных пунктов относительно молода, и немаловажно, что она сложилась в острой борьбе населения и местных властей как раз вокруг задач социально-проектного характера.

Выразителен пример реконструкции Честерфилда, одного из небольших английских городов, известного черной металлургией, машиностроением, химической промышленностью. Попытки его коренного преобразования делались в 50-е годы и отражали общую направленность политики британского правительства на обновление социальной инфраструктуры небольших промышленных городов, уже не позволявшей решать проблемы транспорта, организации торговли и т. д. Разработанный проект реконструкции полностью соответствовал рекомендациям правительства и предусматривал снос старых зданий в центральной части города (они не считались особо ценными в историческом отношении, а в архитектурном — еще менее). Но жители города выступили против планов муниципальных властей, и неизвестно, чем кончилось бы противостояние, если бы не случившийся на одной из центральных улиц пожар. Под обломками сгоревшего здания неожиданно были найдены фрагменты здания XV века. Эта находка предопределила последующие события. Муниципалитет отказался от разработанного проекта и пригласил других проектировщиков. В их задачу входило изучение исторической части города и поиск решения, которое не основывалось бы на ее разрушении. Но-

вая стратегия реконструкции привела к активизации роли жителей в принятии градостроительных решений. Был предложен план создания нового центра за пределами исторической части, на пустыре. Сохранение старого ядра города, не обладавшего в те времена притягательной силой для туристов, поначалу имело чисто социальный смысл: этого хотели жители. В 90-е годы раскрылись стороны реализованного проекта, которые не могли быть спрогнозированы несколько десятилетий назад: стремление сохранить уникальный облик городов и сел ныне стало элементом экологического сознания. Теперь Честерфилд приводится как пример умелого проектирования новой социальной инфраструктуры без разрушения сложившегося социального пространства. В результате он превратился в туристский центр.

Разумеется, поддерживающие проекты связаны не только с градостроительными задачами. Их можно обнаружить там, где сохраняются различные обряды, ритуалы, действия, предопределяемые традицией. Нередко в сохранении традиции исходное событие, ее породившее, уже не имеет значения.

В Бельгии каждый год 5 июля проходит необычное шествие в костюмах XVI века. Это шествие организуется в ознаменование давнего события: 5 июля 1549 г. император Священной Римской империи, король Испании прибыл в Брюссель, и его приветствовали жители города. Событие, которому скоро полтысячи лет, по видимости малозначительное, породило традицию: ежегодно этот эпизод истории повторяется в точных костюмах того времени, в точном порядке следования всех участников. В колоннах идут и потомки участников встречи короля в тот далекий день.

Подобные шествия и праздники есть и в других странах. Что здесь достигается? Связь новых поколений с историей своего народа, своей страны. Дело не в короле и не в исторических костюмах, а в том, что фрагменты истории вписываются в современную социальную жизнь, дают повод для праздника, напоминают о предках. В известном смысле это — и *социодрамы*, сходные с теми, методике которых учат специалисты по социальной работе.

**Типы проектов по направлениям деятельности.** Разделение социальных проектов по направлениям деятельности может дать

множество типов, поскольку здесь с организационными вопросами смыкаются вопросы содержания проектов.

Выделим некоторые из типов, чтобы показать разнообразие направлений социального проектирования.

В образовательных проектах ставятся задачи, преимущественно связанные с предоставлением образовательных услуг. Надо заметить, что приобретение знаний, умений и навыков характерно для любого социального проекта, здесь же такого рода достижения являются основной целью социально-проектной деятельности. Кроме того, образовательные проекты могут быть направлены на совершенствование самой системы образования (различные образовательные реформы).

Значительные изменения в системе российского образования были закреплены Законом РФ «Об образовании» (1992), однако вскоре выяснилось, что многое недостаточно продумано и дало отрицательный результат. В разработанных в последнее время идеях реформы образования также сохраняется немало спорных положений. Это, среди прочего, показывает, что социальное проектирование в сфере образования — дело сложное, оно наталкивается на то обстоятельство, что система образования обладает высокой инерционностью, а крупные изменения в ней сопряжены с огромной организационной работой по кадровому и материально-финансовому обеспечению. Активно проявляется и сопротивление нововведениям со стороны педагогов. Характерно, например, что более 65% отзывов на основные положения Концепции реформы системы образования, пришедших со всех концов России в министерство, имели своим содержанием отрицание необходимости какой-либо образовательной реформы<sup>22</sup>.

*Научно-технические проекты* также могут выступать как проекты социальные, если своими последствиями непосредственно затрагивают общественную жизнь. Приведенный пример интернета показателен в этом отношении. Научно-технические проекты могут иметь поисковый, экспериментальный характер и через представление результатов общественному мнению приобретать социальную функцию (вызывать общественный интерес, содействовать образованию ассоциаций и клубов, вызывать подражания, придавать качества публичных деятелей лицам, участвовавшим в проекте, и т. д.).

Примером поисковых проектов могут служить экспедиции Тура Хейердала. В 1947 г. он с пятью спутниками отправился на плоту «Кон-Тики» из Перу к архипелагу Туатамоту, чтобы доказать возможность заселения Полинезии из Америки. В 1969 и 1970 г. Хейердал на папирусных лодках «Ра» и «Ра-2» совершил путешествия от западных берегов Марокко к американским берегам для доказательства связей Древнего Египта с Америкой. С самого начала путешествия Хейердала замыслились не как сугубо научные мероприятия, имеющие значение для узкого круга специалистов. «Кон-Тики» и «Ра» стали фактами общественного сознания, отразились в организации туризма, антураже кафе и гостиниц, обширной литературе для детей и юношества и т. д. Легендарный плот стал основным экспонатом музея «Кон-Тики» — одной из достопримечательностей столицы Норвегии Осло.

Если бы проект Тура Хейердала предусматривал лишь собственно научные цели (подтверждение научной гипотезы), то в нем не обнаруживались бы признаки социального проекта. В разных странах мира создается армада научно-технических изобретений и технологий, проводится безмерное число лабораторных испытаний, ведется множество археологических раскопок и т. п., но пока сам процесс поиска, изобретения, открытия или его результаты не преодолеют некоего трудноопределимого барьера между сферой науки и сферой обыденной жизни довольно большого количества людей (или небольшого — но таких, на которых ориентируется общественное мнение) — нет и социального проекта. Граница социального в научных открытиях и технических и технологических разработках подвижна и легко изменяется в зависимости от контекста. Это легко увидеть на примере различных выставок, где то или иное изобретение, промышленный образец приобретает статус экспоната, а значит — и новое содержание.

История Всемирных выставок наиболее показательна, поскольку социально-проектная сторона в них ясно видна. Уже на первой Всемирной выставке в Лондоне (1851) проявились основные черты этих проектов. Идея инициатора проекта принца Альберта состояла в показе «всей продукции всех наций». Из 40 стран были представлены 20 тыс. экспонатов, образовавших вместе поразительную комбинацию новейших достижений инженерной мысли и бытовых вещей. Здесь были выставлены механические ткацкие станки, огромные телескопы,

гидравлические прессы, швейная машинка, а рядом с ними — товары повседневного спроса. Для выставки в Гайд-парке был построен «Хрустальный дворец» — 33-метровое в высоту сооружение наподобие королевского дворца из стекла. Необычный замысел выставки определил огромное внимание к ней: за полгода в «Хрустальном дворце» побывали 6 млн. посетителей. На второй Всемирной выставке в Париже (1855) к демонстрации технических новинок и товаров добавилось представление произведений искусства (были выставлены 5 тыс. картин и скульптур). На четвертой Всемирной выставке (Париж, 1867) впервые появляется «выставочный городок»: каждая страна строит свой павильон. На шестой (Филадельфия, 1876) — А. Белл демонстрирует «говорящий кабель» — первый практически действующий телефон. Такого рода демонстрации социально значимых изобретений стали традиционными (показ фонографа Эдисона на парижской выставке 1889 г., демонстрация электрической железной дороги на парижской выставке 1900 г., первый советский искусственный спутник Земли на брюссельской выставке 1958 г. и т. д.)<sup>23</sup>.

Проект 26-й Всемирной выставки в Ганновере, которая состоялась в 2000 г. и продолжалась 153 дня с участием более 180 зарубежных деловых организаций, показывает, какое развитие получила и как изменилась социальная сторона первоначального замысла английского принца. В середине прошлого века «Хрустальный дворец» был вызовом меркантильности обывателя, альтернативой ярмарке, его экспонаты символизировали неисчерпаемость научно-технического прогресса. Девиз ЭКСПО 2000 — «Человек—природа—техника» — впервые стал обязательным для всех экспонентов. Основное внимание на выставке было уделено демонстрации того, как человек и техника могут существовать в равновесии с природой. Один из замыслов выставки — превратить ее во всемирную в полном смысле слова: электронные средства связи позволили включить в выставочное пространство объекты, находящиеся в любых частях света («Проекты по всему миру»). В павильонах Тематического парка выставки посетители могли ощутить на себе землетрясение, встретиться с торнадо, совершить путешествие по человеческому телу и виртуальные групповые экскурсии. Таким образом, ганноверский проект стал средством ориентации в мире современных достижений науки и техники, осмысления социально-экологических последствий человеческой дея-

тельности и ее перспектив. При проектировании ЭКСПО 2000 был учтен и положительный, и отрицательный опыт предыдущих выставок такого масштаба. Был использован (впервые в мировой практике таких выставок) уже существовавший выставочный комплекс, к которому лишь добавлялись новые выставочные площади, а это позволило не разрушать сложившейся окружающей среды и экономить ресурсы. Было учтено и то, как будут использоваться новые постройки в дальнейшем (известны примеры выставок в Севилье и Лиссабоне, где последующее использование выставочных площадей оказалось неэффективным). Организаторы ЭКСПО 2000 считали и эффекты, связанные с пребыванием на выставке туристов из других стран: гости приезжают не только на выставку, но и в новую для себя страну, а значит, мероприятия выставки должны содействовать реализации этой потребности. Часть экспозиций выставки была расположена в других городах Германии (18 проектов — в Бранденбурге, 23 — в Саксонии, 17 — в Тюрингии и т. д.). Большие средства пришлось вложить в развитие транспортной инфраструктуры — автостоянки, шоссе, новые скоростные железные дороги. С учетом того, что посетители выставки скорее всего захотят побывать в Берлине, лишь недавно ставшей столицей Германии, были проведены крупные строительные работы по расширению федеральной автомагистрали, связывающей Берлин и Ганновер, модернизации железной дороги между этими городами. На эти цели было затрачено 5,1 млрд. марок. Для сравнения: создание выставочного Тематического парка обошлось в 250 млн. марок, а общие прямые затраты на проект составили 3,3 млрд. марок (при ожидавшихся поступлениях от продажи билетов и маркетинга в размере 3,1 млрд. марок). Современный научно-технический проект такого масштаба и характера возможен как эффективный (хотя и в этом случае нерентабельный) лишь при решении огромного числа внешних для него задач. Здесь особо сложны задачи управления проектом, и в Ганновере для их решения было создано Акционерное общество по организации ЭКСПО<sup>24</sup>.

*Культурные проекты* могут по основной своей направленности выступать как проекты художественные, символические, экзотические и др. Их общая черта как социальных проектов состоит в том, что они оказываются вплетенными в ткань социальной жизни. Иначе говоря, в этом случае мы обращаем внимание не

на эстетические, культурно-семантические стороны проекта, а на его социальную функцию.

Таковой была практика превращения в театральное действие актуальных социальных проблем молодой Советской республики в 20-е годы. Например, довольно широкое хождение имели инсценировки судов: «Суд над гражданином Федором Шараповым по обвинению в заражении триппером», «Суд над матерью, виновной в распространении скарлатины», «Суд над гражданами Иваном и Агафьей Митрохиными, по вине которых произошло заболевание рабочих туберкулезом» и др. (названные инсценировки были написаны Б. Сигалом и опубликованы в московском издательстве «Жизнь и знание» в 1927 г.). Это своего рода учебники по преодолению тех или иных социальных проблем, направленные на просвещение (правовое, медицинское, а заодно и политическое) малограмотного населения.

Культурные программы нередко создаются в связи с годовщинами тех или иных политических событий, иногда именно в культурных проектах выражается значимость данного события для власти.

По случаю 10-летия Октябрьской революции в Ленинграде в 1927 г. были организованы действия, воспроизводившие взятие Зимнего дворца революционными рабочими, солдатами и матросами. В постановке были заняты тысячи исполнителей. И в наше время такая практика символических действий имеет место в некоторых странах. Так, в апреле 2002 г. в празднике весны, символизирующем единство народа КНДР, гигантские живые картины на одном из крупнейших стадионов мира создавали 100 тыс. юных корейцев.

Особое значение и невиданный размах культурные компоненты в рамках национальных и городских праздников, международных фестивалей, спортивных соревнований приобрели в 80–90-е годы XX века. Крупнейшие театрализованные представления имели место на открытии и закрытии Олимпиады в Москве (1980), во время Всемирного фестиваля молодежи и студентов в Москве (1985), в дни празднования 850-летия Москвы (1997).

Участие лучших оперных певцов (М. Кабалье, Л. Паваротти, П. Доминго и др.) в церемониях открытия международных спортивных мероприятий, включение в эти церемонии новых, специ-

ально к случаю написанных музыкальных произведений, создание грандиозного костюмированного действия, живых панно на стадионах и площадях стали неперенными атрибутами значимости события, хотя раньше в общественном сознании спорт и, например, опера никак не связывались. Все это черты новых коммуникационных особенностей в современном мире, которые проявляются через социокультурное проектирование.

Очевидно, что такие проекты требуют огромных финансовых средств, материальных и организационных ресурсов, чаще всего они реализуются как заказ государственных органов, международных организаций.

На другом полюсе социокультурных проектов стоят авторские творческие работы, представляемые на обозрение какому-то неопределенному числу лиц. Здесь на первый план выходит стремление авторов к самопрезентации и к установлению диалога со зрителем, слушателем и т. д.

Диалоговое назначение имеют такие современные культурные формы, характеризующиеся иррациональным восприятием мира, как хэппенинг и перфоманс.

*Хэппенинг* (англ. happening — происходящее) — сценическая разновидность поп-арта, представляющая собой импровизационное театрализованное действие, у которого нет определенного сюжета, нет и заранее написанного сценария. Расчет в хэппенинге делается на исполнителя, который должен просто жить, просто реагировать на происходящее — в абсурдной форме или в форме самой рутинной. Важно, что такой показ обыденной жизни (нередко хэппенинг представляет ежедневные действия — еду, одевание, бритье и т. п.) вызывает активное соучастие зрителей<sup>25</sup>.

*Перфоманс* (англ. performance — представление, действие) — вид концептуального искусства, получивший распространение начиная с 60–70-х годов XX века. Перфоманс основывается на изображении переживаний, состояний сознания, а средствами изображения выбирает человеческое тело, жесты, поведение художника, который берет на себя роль актера<sup>26</sup>.

Перфоманс «Собака Павлова» сконструировал молодой российский художник Олег Кулик: он голый изображает собаку, жена кормит его из миски, выводит на поводке погулять. На международной выставке

культурных проектов в Швейцарии в 1996 г. этот проект получил высшую оценку экспертов, увидевших в перформансе Кулика глубоко философскую идею, выражающую боль современного человека. В 1997 г. автор в течение двух недель демонстрировал свой проект в США.

Между двумя полюсами культурных проектов — множество переходных форм, из которых отметим проекты, задачи которых непосредственно переплетаются с целями социальной работы. Включение лиц, нуждающихся в социальной поддержке, в социальной реабилитации, в те или иные культурные проекты приобретает большое значение в технологиях социальной работы.

Таков, в частности, проект французки Анабель Арден, которая в 1998 г. поставила балет с участием инвалидов-колясочников. В спектакле участвовали и профессиональные танцовщики, и в этом сочетании выявлялся особый смысл постановки не только как благотворительного мероприятия, но и как эстетической ценности.

И большие, и малые культурные проекты приобретают значение, когда их направленность совпадает с интеллектуальными и духовными поисками, актуальными для общества. Один и тот же проект может восприниматься в разных условиях как выдающийся, объединяющий нацию, придающий силы или как ничтожный, непонятный и даже смешной, нелепый. Здесь особенно четко видно то, что присуще всем социальным проектам: они зависят от той среды, где их хотят реализовать, от ожиданий людей. А сами эти ожидания предопределены типом культуры, характерной для данного общества. Вот почему было бы справедливо от выделения культурных проектов как разновидности проектов социальных переходить к пониманию всех социальных проектов как *социокультурных*. Такое понимание позволило бы гораздо глубже осознать концептуальную сторону социального проектирования и значительно точнее определять практические цели и задачи проектов.

**Типы проектов по особенностям финансирования.** Социальные проекты нуждаются в финансировании — это общеизвестно. Но также общеизвестно и то, что проекты по-разному нуждаются в финансовых средствах. Выбор модели финансирования зависит

от многих факторов, и, прежде чем с ней определиться, необходимо понять ведущий мотив финансиста и оценить возможности взаимодействия с ним.

Социальные проекты нередко строятся в финансовом отношении как проекты со *смешанным финансированием*. Для осуществления таких проектов их организаторы привлекают средства из разных источников и на разных условиях. Для значительной части социальных проектов смешанное финансирование наиболее удобно. Оно позволяет аккумулировать средства из источников, каждый из которых не был бы в состоянии финансово обеспечить проект полностью. Постепенно к такой модели финансирования склоняются многие негосударственные организации, специализирующиеся на разработке и реализации социальных проектов.

В некоторых случаях привлечение того или иного источника прямо связано с условием смешанного финансирования. Так, расходы на финансирование проектов (программ) молодежных и детских общественных объединений из средств федерального бюджета и внебюджетных фондов Российской Федерации (согласно Федеральному закону «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» от 28 июня 1995 г.) не должны превышать половины общей суммы расходов<sup>27</sup>.

Классификация социальных проектов по особенностям финансирования поэтому основывается на выделении в качестве типобразующего такого способа финансового обеспечения, который является основным. В силу этого мы выделяем инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные, благотворительные проекты.

**Инвестиционные проекты.** *Инвестиция — это вклад собственности в дело с целью извлечения прибыли.*

Далеко не каждый проект может привлечь инвестиции. Для инвестора должна быть вне сомнений цель такого проекта, его значимость, которая определяет соразмерность вложения капитала. Нужна детально разработанная документация (бизнес-план в первую очередь), без нее нет инвестиционного проекта: он просто не будет рассматриваться в качестве такового. Наконец, главное: какой бы ни была цель проекта, он не станет инвестиционным, если его реализация не удовлетворяет основного мотива инвестора — *получения максимальной прибыли.*



Последнее обстоятельство резко снижает возможность стать инвестиционными для значительной части социальных проектов. Об этом надо знать и рассчитывать на инвестиции лишь после глубокого анализа ситуации на рынке инвестиционных проектов, который складывается по законам бизнеса и имеет связь с социальными потребностями в областях, узко ограниченных особой доходностью вложений.

В здравоохранении и социальном обеспечении, например, для инвестиций перспективны проекты, имеющие целью удовлетворение потребности населения и лечебно-профилактических учреждений в жизненно важных лекарственных средствах, диагностической медицинской технике и хирургическом инструментарии<sup>28</sup>. В то же время в числе перспективных на рынке инвестиционных проектов не рассматривается, допустим, производство детского питания, исключительно важное с точки зрения сохранения здоровья нации, но недостаточно прибыльное.

Расчет на инвестиции для социального проекта должен учитывать и различие форм инвестирования, в том числе таких, как:

— денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, паи и доли в уставных капиталах предприятий, ценные бумаги, кредиты, займы, залоги);

— земля;

— здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве и обладающее ликвидностью;

— имущественные права (оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом), секреты производства, лицензии на передачу прав промышленной собственности.

Экономическое обоснование инвестиционных проектов предполагает, что при сравнении различных проектных предложений выбор лучшего из них производится по показателям экономической и коммерческой эффективности, таким, как чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости и т. д.

Посмотрим, как рассчитывается чистый дисконтированный доход (этот показатель определяется как сумма текущих эффектов за весь

расчетный период, приведенный к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов к интегральным затратам). Вот пример из учебной литературы, достаточно понятный для неспециалистов. Проект предполагает единовременные капитальные вложения в сумме 450 млн. рублей и рассчитан на 5 лет эксплуатации. Предполагаемая остаточная стоимость материальных ценностей после завершения эксплуатации составит 50 млн. руб. Текущие ежегодные расходы 100 млн. рублей. Приемлемая для инвесторов норма доходности 14%.

Год	Капитальные вложения, млн. руб.	Текущие эксплуатационные расходы, млн. руб.	Результаты в виде ожидаемых текущих поступлений, млн. руб.	Эффект, достигаемый в 1-м году, млн. руб.	Норма дисконта 14%	
					Коэффициент дисконтирования	Текущий дисконтированный доход, млн. руб.
1996	- 450	-	-	- 450	-	- 450
1997	-	- 100	+190	+90	0,877	+79
1998	-	- 100	+270	+170	0,769	+131
1999	-	- 100	+294	+194	0,675	+131
2000	-	- 100	+252	+152	0,592	+90
2001	+50	- 100	+156	+106	0,519	+55
Итого	- 400	- 500	+1162	+262	-	+36

Таким образом, чистый дисконтированный доход от инвестиционного проекта составит 36 млн. рублей, а это значит, что проект экономически эффективен<sup>29</sup>. Приведенный расчет составляет лишь малую часть того, что требуется учесть и рассчитать, чтобы сделать предложение проекта на рынке инвестиций оправданным.

В роли инвестора может выступить государство (в лице органов государственной власти) и органы местного самоуправления. Их инвестиционное поведение несколько отличается от поведения инвестора — частного собственника. Здесь менее выражена увязка инвестиции с максимальной прибылью, поскольку финансирование имеет целевой характер, predetermined бюджетной классификацией. В наших условиях механизмы инвестирования из средств государственных бюджетов и бюджетов местного

самоуправления в социальные проекты пока отработаны слабо. В силу этого обстоятельства мы рассматриваем бюджетное финансирование как особый тип финансового обеспечения социальных проектов (см. ниже).

Наконец, в роли инвестора может выступить и сам инициатор проекта (индивидуальный или коллективный). Естественно, что его отношение к собственному проекту будет в первую очередь определяться стремлением реализовать цели проекта. Но и в этом случае инвестиция подчиняется экономической целесообразности.

Классическим примером авторского инвестирования спорного по возможным экономическим последствиям проекта стала деятельность руководителя корпорации «Контрол Дейта» Уильяма Норриса по созданию автоматизированной системы обучения «Плато». Инициатор проекта был убежден, что «Плато» сыграет важную социально-экономическую и образовательную роль в обществе, поскольку позволит упростить методики обучения и усвоения материала и широко их распространить. В течение десяти лет Норрис истратил более 750 млн. долларов на разработку «Плато». «Многие подчиненные резко критиковали этот план. Рынок проявлял скептицизм к данной продукции, но Норрис, верный своим личным ценностям и ориентациям, был настойчив. Сегодня «Контрол Дейта» начинает получать некоторые положительные экономические результаты от этого «ценностно-обоснованного» проекта, который превратил мечту Уильяма Норриса в реальность»<sup>30</sup>.

**Спонсорские проекты.** В обыденной практике словоупотребления спонсор представляется как человек (организация), который дает деньги на понравившийся проект или просто понравившемуся лицу, нуждающемуся в деньгах, без требования возврата. Это представление отразилось и во многих справочниках по рыночной экономике, где спонсор приравнен к меценату. Все же *спонсоринг* — экономическая, а не нравственно-эстетическая деятельность. Спонсор, как и инвестор, проявляет интерес к целям нуждающегося в средствах проекта, но в первую очередь преследует свою выгоду.

Чтобы уяснить выгоду спонсора, зададимся вопросом: почему есть спонсоры у команд КВН, выступающих по телевидению, и нет у команд КВН, соревнующихся в каком-нибудь клубе? От-

вет в том, что *спонсор предоставляет средства на поддержку проекту, если это может стать формой его рекламы или презентации* (формирование образа фирмы).

Фактически речь идет об одном из каналов формирования *паблисити* спонсора. Каждая фирма заинтересована в создании у потенциального потребителя ее продукции или услуг устойчивого положительного отношения к этой фирме, позитивной установки на контакт с ней. Что-то можно сделать через механизм рекламы, что-то через информацию СМИ, которую они получают сами. Но этого бывает недостаточно в условиях жесткой конкуренции. В последние десятилетия фирмы «стали уделять больше внимания информированию своих клиентов и партнеров (имеющихся и потенциальных) о своих новостях. Это-то и есть паблисити»<sup>31</sup>. Кроме принятых форм паблисити, таких, как рассылка пресс-релизов о своей фирме, внимание к ней может быть эффективно привлечено удачным осуществлением спонсоринга (например, спонсорская поддержка спортивной команды, на победу которой в крупных соревнованиях рассчитывают миллионы болельщиков). Это — один из способов создания новости, а значит, повода для паблисити.

В мировой практике принято заключать договор о спонсоринге, из которого вытекает взаимная ответственность сторон: спонсор обязуется предоставить запрашиваемые средства для осуществления проекта, а организаторы проекта обязуются рекламировать и другим образом представлять интересы спонсора (создавать его положительный имидж в общественном мнении и т. д.). Это, собственно, и есть расплата по договору спонсоринга, который не предусматривает возврата выделенных под проект финансовых средств.

Телевидение — пока наиболее распространенный канал, по которому поступают средства спонсоров. На российском телевидении, в частности, стоимость спонсорской рекламы в середине 2001 г. составляла от 500 до 44 000 долларов США за одну минуту трансляции — в зависимости от канала и рейтинга той или иной программы. Формируется система спонсоринговой поддержки через интернет.

Очевидно, что лишь проект, получающий известность в определенных кругах, в контактах с которыми заинтересован спонсор, может стать спонсорским. Этот проект должен сам обладать

положительным имиджем, вызывать большой интерес в обществе, чтобы формировать положительные установки в отношении спонсора.

**Кредитные проекты.** Способом финансового обеспечения социального проекта может быть избран кредит. Это еще один коммерческий вариант финансирования, специфика которого состоит в том, что *получение финансовых средств возможно только под условие предоставления гарантий кредитному учреждению* (залог собственности, например).

Такой проект также предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование, которое должно убедить и инициаторов проекта, и кредитора в том, что кредит будет погашен и по нему будут уплачены проценты в соответствии с принятым порядком. Гражданский кодекс Российской Федерации устанавливает правило, согласно которому кредитор «вправе отказаться от предоставления заемщику предусмотренного кредитным договором кредита полностью или частично при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что предоставленная заемщику сумма не будет возвращена в срок»<sup>32</sup>.

Государство, местное самоуправление могут содействовать в получении кредита под социально значимый проект и даже брать на себя поручительство по кредитным обязательствам негосударственных организаций, связанным с их уставной деятельностью. Такого рода меры содержит, в частности, Закон Московской области «О региональной государственной молодежной политике в Московской области» (1995 г.)<sup>33</sup>.

К кредитным проектам принципиально близки те, которые осуществляются с применением лизинга. *Лизинг — долгосрочная, иногда до нескольких лет, аренда средств производства (машин, оборудования, производственных сооружений и т. д.), предполагающая возможный последующий выкуп арендатором полученного в аренду имущества.* Имущество остается собственностью лизинговой компании до конца сделки, а после того как организация-арендатор расплатилась за него, она становится собственником этого имущества. Это фактически форма инвестиции, позволяющая начинать дело с меньшими затратами и избегать влияния на эффективность работы морального старения оборудования. Очевидно,

что и это форма финансового обеспечения проекта, способного приносить доход.

**Бюджетные проекты.** В силу того, что социальные проекты нередко бездоходны и убыточны в прямом финансовом выражении, но при этом решают важные социальные задачи (и в этом смысле себя окупают), значительная часть проектов осуществляется *в рамках государственной социальной политики и решения местных задач.* Такие проекты у нас в стране финансируются из соответствующих бюджетов (федерального бюджета, бюджета субъектов Российской Федерации, местных бюджетов) чаще всего в виде ассигнований для осуществления плановой деятельности государственного или муниципального учреждения, а в некоторых случаях — целой сети соответствующих органов и учреждений (например, Федеральной миграционной службы), а также субсидий территориальным органам исполнительной власти, органам местного самоуправления, негосударственным организациям.

Финансовое обеспечение из бюджетных источников имеет ограничения, определяемые различными нормативами (структура штатов и число штатных сотрудников, фиксированные размеры фонда заработной платы и т. д.). Работа по нормативам усложняет для бюджетных проектов внедрение нововведений.

К тому же следует учитывать, что в нестабильной экономической обстановке приведение расходной части бюджетов всех уровней в соответствие с доходной частью происходит, как правило, путем урезания социальных программ. Это ставит многие проекты под удар. Во всяком случае, бюджетный проект в современной российской действительности перестал быть проектом с гарантированным финансированием.

*Субсидия (дотация) — это государственное финансовое пособие юридическим и физическим лицам в виде ассигнования на покрытие убытков, сбалансирование бюджета и т. д.*<sup>34</sup> Такую модель финансирования социальных проектов избирают органы государственной власти и органы местного самоуправления для поддержки проектов и программ негосударственных организаций, привлекая для субсидий бюджетные средства и средства из внебюджетных источников.

Аналогичный механизм имеется у многих международных организаций (ООН и ее специализированные органы ЭКОСОС,

МОТ, ЮНЕСКО и др.), фондов (Фонд Сороса, Фонд Форда и др.), профессиональных ассоциаций (ассоциации социальных работников и др.).

Многие международные и зарубежные фонды в 90-е годы начали активно поддерживать социальные проекты, осуществляемые в России и других странах СНГ. Вот некоторые из фондов, имеющие свои центральные офисы в США (выборочно указываем финансируемые виды и области деятельности):

- Институт «Открытое общество» (Open Society Institute): аренда помещения, земли, приобретение оборудования, снаряжения, издание публикаций, приобретение литературы, поездки, экспедиции, стипендии; гражданское общество, искусство и культура, экологические технологии;
- Национальный фонд в поддержку демократии (National Endowment for Democracy): обменные программы, стипендии; гражданское общество, демократическое строительство, развитие неправительственных организаций, развитие частного сектора;
- Фонд в поддержку взаимопонимания (Trust for Mutual Understanding): подготовка семинаров, конференций, летних лагерей, обменные программы; устойчивое развитие, экологическое образование;
- Фонд МакАртуров (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation): оплата труда, индивидуальные проекты, приобретение оборудования, снаряжения, издание публикаций, поездки; гражданское общество, законодательная реформа, средства массовой информации, экономическая реформа;
- Фонд Франка Видена (Frank Weeden Foundation): индивидуальные проекты, совместные проекты; устойчивое развитие;
- Фонд Натана Каммингса (Nathan Cummings Foundation): консультационные услуги, научные исследования (специальные проекты); гражданское общество, экология и здоровье;
- Фонд выборочной информации (Essential Information Foundation): общая поддержка, развитие неправительственных организаций;
- Фонд Форда (Ford Foundation): индивидуальные проекты, подготовка семинаров, конференций, летних лагерей, общая поддержка, стипендии; искусство и культура, публикации.

Множество других благотворительных организаций и частных фондов имеют намерения по поддержке проектов в социальной сфере, готовы выделить на эти цели немалые средства. Чаще всего такие средства имеют форму грантов.

*Грант представляет собой фиксированную денежную сумму, которую владелец средств (грантодатель) передает безвозмездно исполнителю обусловленных работ или услуг (грантополучателю).* Предоставление гранта предполагает, что организаторы проекта в определенные сроки отчитаются о расходовании средств под проект, причем такое расходование имеет целевой порядок и заранее довольно жестко фиксируется в утверждаемой грантодателем смете расходов. Здесь вступает в силу гражданско-правовой договор с определением мер ответственности сторон за его реализацию.

Таковы, например, меры поддержки проектов (программ) молодежных и детских общественных объединений, предусмотренные Федеральным законом «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» (1995). Конкурс проектов (программ) проводится по 10 направлениям деятельности. Победители получают грант, имеющий соответствующее назначение:

- *грант «Константин Циолковский»* — для поддержки проектов (программ) в области развития инновационных идей и технологий, которые могут приобрести практическое значение в XXI веке;
- *грант «Михаил Ломоносов»* — для поддержки проектов (программ), стимулирующих разностороннее образование и интеллектуальное развитие детей и молодежи, основанное на соединении гуманитарного и естественнонаучного знания и предполагающее использование этого образования для достижения какой-либо практической (производственной, изобретательской, издательской и т. д.) задачи;
- *грант «Великая княгиня Елизавета Федоровна»* — для поддержки проектов (программ), связанных с созданием учреждений, центров, отделений и т. п. в рамках системы социальной службы для детей и молодежи с целью их правовой защиты и социальной поддержки;
- *грант «Лев Яшин»* — для поддержки проектов (программ), направленных на укрепление здоровья молодежи и детей, вовлечение их в занятия физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни;

— *грант «Екатерина Дашкова»* — для поддержки проектов (программ), направленных на развитие средств массовой информации для молодежи и детей, молодежных и детских объединений, а также на создание и публикацию адресованных детям и молодежи энциклопедических изданий и иных произведений, содержащих обобщение накопленных человечеством знаний, нравственных и духовных ценностей;

— *грант «Петр Чайковский»* — для поддержки проектов (программ) в области художественной культуры, новаторских работ молодых художников, композиторов, писателей и других деятелей культуры и творческих молодежных и детских коллективов;

— *грант «Владимир Вернадский»* — для поддержки экологических проектов (программ) как в области охраны окружающей среды, так и в области экологии культуры и развития ноосферы;

— *грант «Афанасий Никитин»* — для поддержки проектов (программ), основным содержанием которых является развитие молодежного и детского туризма, в том числе международного;

— *грант «Александр Невский»* — для поддержки проектов (программ), направленных на патриотическое воспитание молодежи, развитие краеведческой и поисковой работы, сохранение и восстановление памятников отечественной истории и культуры; поощряются также проекты и программы по исследованию российской истории.

Кроме этих девяти, установлен еще государственный грант, не названный чьим-либо именем, поскольку он предназначен для поддержки инновационных проектов (программ), содержание которых не может быть отнесено к названным сферам и выражает творческий поиск молодежных и детских объединений в различных областях человеческой деятельности<sup>35</sup>.

В приведенном примере, как чаще всего и в других случаях, субсидии на реализацию проекта можно получить в конкурсном порядке. Это обстоятельство содержит в себе определенную сложность. Она заключается в том, что в материалах, представляемых инициатором проекта на конкурс, необходимо точно охарактеризовать те стороны предполагаемой деятельности, которые предусматриваются условиями конкурса. Часто проекты, которые можно отнести одновременно в разные группы конкурсантов, от-

кладываются как неясные, слабо подготовленные и конкурсными комиссиями не рассматриваются.

В конкурсах чаще побеждают те, кого в конкурсных комиссиях хорошо знают. Не во всех случаях это значит, что выигравшая организация имеет лучший проект. Нередко это свидетельство того, что такая организация умеет хорошо отчитаться перед грантодателем.

Есть и другие проблемы, например, идейное давление фондов на авторов проектов (побеждают проекты с желаемой для грантодателя тенденциозностью).

В целом все это не позволяет слишком рассчитывать на гранты для тех или иных социальных проектов, и успех осуществления проекта везде, где это возможно, лучше связывать со смешанным финансированием.

**Благотворительные проекты.** Многочисленные факты финансирования бездоходных или затратных проектов по неэкономическим соображениям позволяют выделить как самостоятельный тип благотворительные проекты. Финансирование таких проектов часто имеет форму меценатства, когда лицо (организация), обеспечивающее проект средствами, не ставит ни перед проектом, ни перед собой коммерческих задач и само по возможности участвует в проекте не только выделением финансов.

Павел Михайлович Третьяков (1832–1898), создавая свою картинную галерею, поначалу был просто коллекционером живописи, но постепенно развил деятельность, стимулировавшую лучших художников России к творчеству. Галерея Третьякова никогда не планировалась как доходное предприятие и была безвозмездно передана Москве.

В конце XIX–начале XX века в области социальной работы частная благотворительность — одна из наиболее применимых форм финансирования проектов. Немало свидетельств этого были собраны в статье С. Яковлева, опубликованной в журнале «Трудовая помощь» в 1898 г. Создавшая в 1862 г. Московское Братолюбивое Общество княгиня Н. Б. Трубецкая заинтересовала целый круг благотворителей Москвы практической идеей снабжения неимущих квартирами. Описание этого практического дела показывает, что оно строилось по принципам социального проектирования. Широко использовалась

и неденежная форма благотворительности. Так, И. Г. Кирсанов отдал на цели проектов Общества «громадный дом, ценность которого определяется сотнями тысяч рублей», недвижимостью Обществу передали также Н. А. Шохин, Е. И. Николаева и многие другие благотворители. Подобным же образом осуществлялись проекты А. Н. Стрекаловой, Е. Г. Торлецкой, С. С. Сабашниковой по созданию народных кухонь (первая из них была открыта в 1872 г. на Хитровом рынке). О кухне, получившей в народе название Торлецкой (по имени благотворительницы), автор статьи писал: «Торлецкая столовая и доселе продолжает свою вполне полезную деятельность. Судьба ее вполне обеспечена как недвижимостью, так и запасным капиталом, который к 1 января 1898 г. составил 25 000 руб. Некоторое понятие об оборотах этой столовой дает отчет 1897 г., из которого видно, что в течение этого года отпущено было в этой столовой 156 024 обеда»<sup>36</sup>. В современной России размах благотворительности не столь значителен. Однако определенный ресурс в этом важном для социальной работы и других сфер общественно значимых действий есть, и его можно актуализировать.

Мотив благотворителя может быть связан с поддержанием репутации, стремлением прославить свое имя, а может отражать как-либо личные интересы и увлечения, мечты, религиозные убеждения. Удовлетворение нематериальных потребностей — нередко более сильный мотив для трат, в том числе и крупных, чем ожидание наивысшей прибыли от вложений. Это обстоятельство позволяет осуществлять многие некоммерческие проекты.

Расчет на такой тип финансирования проекта требует ясного осознания, что на инициатора проекта ложится сложная миссия по представлению своих замыслов потенциальным меценатам в форме просьбы, иногда — униженной просьбы, чего не могут избежать даже те инициаторы, которые имеют громкую славу и большой опыт реализации подобных проектов.

Выразителем примера поиска средств на мегаспектакль (театральное действо особо крупных масштабов) о генерале де Голле, который в 1999 г. осуществил Робер Оссейн — известный французский актер (Жоффри де Пейрак в фильмах об Анжелике) и постановщик уже около 20 мегаспектаклей, имевших большой успех. В одном из интервью он так комментирует финансовую сторону своего проекта: «Во

Франции никто не хотел верить, что тип, как я, отец которого родился в Самарканде, а мать — в Киеве, способен понять такой чисто национальный характер, как де Голль. Никто в меня не верил, никто не хотел давать денег. А потом случилось чудо, нашелся любитель искусства, меценат, который, выслушав меня, сразу же сказал мне «да», хотя спектакль стоит около 7 миллионов долларов... А вообще вы не можете себе представить, как тошно иногда бегать за продюсерами и просить денег!.. Надоело унижаться, чтобы найти денег, сидеть по уши в долгах»<sup>37</sup>.

Необходимо и морально, и технологически быть готовым к ведению переговоров с меценатами (о чем пойдет речь в связи с организацией защиты проекта).

**Типы проектов по их масштабам.** Организационные вопросы составления и реализации социальных проектов заметно различаются в зависимости от того, каков масштаб проекта.

Оценка масштаба основывается на нескольких показателях, в том числе следующих:

- насколько велико число людей (групп, организаций и т. д.), которые смогут воспользоваться продуктами (товарами, услугами, другими результатами) проекта;
- какова потребность проекта в кадровых ресурсах, сколько суммарного времени всех занятых в проекте необходимо для его реализации;
- как много финансовых средств и материально-вещественных ресурсов нужно затратить, чтобы проект был реализован в планируемом объеме;
- насколько сложен проект по своей структуре, формам организации, отчетности и т. д.;
- на какое время и для какой территории рассчитано исполнение проекта.

С учетом этих показателей среди проектов выделяются *микропроекты, малые проекты и мегапроекты*.

**Микропроекты.** *Микропроект — это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получающей признание окружающих.* Микропроект делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств.

Приведем пример, который мы почерпнули из одной телепередачи. Московский дизайнер Татьяна О. думала, что бы такое оригинальное подарить подруге на день рождения. Она придумала расписать несмываемыми красками носки. Подарок произвел впечатление. Начальный замысел расширился, и для других своих друзей и подруг Татьяна теперь расписывает носки орнаментами в русском стиле, пятнами и в другой технике.

Здесь, как видим, удовлетворение испытывают и автор, и его близкие, а на большее проект не претендует. Он остается микро-социальным действием: тезаурус автора ориентирует его при выборе смысла и формы проекта, личные способности и умения должным образом применены для создания новой вещи, которая, как ожидается, понравится близким людям. Естественно, что такого рода проекты могут вовсе не иметь описания, их детали хранятся в голове автора. Тем не менее проектная сторона и здесь представлена в ее основных параметрах: это осознанная деятельность с заранее запланированным результатом, исходящая из имеющихся ресурсов.

Наличные ресурсы микропроектов могут заметно различаться. Сравним проект Татьяны О. с действиями известной американской кинозвезды Джулии Робертс. Несколько лет назад на день рождения своей сестре она решила сделать подарок, зная, что та обожает песни в исполнении популярного в США певца Дэвида Кессиди. Джулия назначила Дэвиду высокий гонорар и оплатила перелет до Лос-Анджелеса и обратно, с тем чтобы он прибыл в назначенное время в дом именинницы и спел все, что она захочет. Об этом стало известно из сообщений в средствах массовой информации. Рамка проекта Робертс — та же, что и в случае Татьяны О. Но, во-первых, ресурсы двух молодых женщин кардинально различаются, во-вторых, малые ресурсы Татьяны О. создали ситуацию, когда она использовала свои собственные таланты, чего нет в случае Джулии Робертс (если не считать оригинальности замысла).

При определенных условиях микропроект может выйти за пределы узкого круга близких и знакомых автора. Собственно, приведенные случаи показывают, как это происходит. Средства массовой информации могут придать микропроекту широкую извест-

ность, активно способствовать расширению масштабов проекта или породить волну подражаний.

К микропроектам, разумеется, относятся не только те, в которых инициаторы проявляют особые художественные таланты. В странах, где гражданские инициативы получили широкое распространение, большинство из них имеют форму социального микропроекта.

В Германии в 1998 г. насчитывалось 300 тыс. инициатив, групп самопомощи, агентств, в которых работают добровольно и без оплаты множество людей. Вот некоторые при меры таких микропроектов. В Букстехуде 90 матерей учащихся гимназии работают на гимназической кухне: варят суп, пекут пиццу, делают бутерброды, чтобы дети «могли поесть что-нибудь приличное». Во Франкфурте-на-Майне родители и дети ухаживают за пришедшими в негодность детскими игровыми площадками (высаживают живые изгороди, очищают песок в песочницах, ремонтируют качели и т. д.). В Берлине владельцы собак приходят со своими животными к слепым, больным, престарелым людям, чтобы таким путем «привнести в их жизнь какое-то разнообразие и доставить немного радости»<sup>38</sup>.

Такие простейшие проекты не требуют сложного управления, специального финансирования, их основа — подлинно человеческие отношения.

**Малые проекты.** *Малые проекты не предусматривают слишком большого числа потребителей, достаточны просты в управлении, не требуют крупного финансирования.*

О примерных границах коммерческих малых проектов в мировой практике бизнеса дают представление экономические показатели. В США такими показателями являются объем капиталовложений до 10–15 млн. долл. и трудозатраты до 40–50 тыс. человеко-часов.

Специфика малых проектов состоит в том, что они допускают некоторые упрощения в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель — одно лицо, не обязательно создание команды проекта и т. д.)<sup>39</sup>.

Для социальных проектов, осуществляемых в нашей стране, размер малого проекта может быть установлен эмпирически по различным направлениям деятельности, а также в зависимости от

региона (стоимость однородных проектов в зависимости от регионов существенно различается).

В конкурсных условиях Британской правительственной программы технического сотрудничества с Россией (1999 г.) определено, что российские малые проекты некоммерческого сектора поддерживаются грантами в размере от 15 до 50 тыс. фунтов стерлингов в зависимости от направления деятельности (малые проекты в сфере развития демократических институтов, академическое партнерство, малые проекты в сфере экологии и т. д.)<sup>40</sup>. Фонд, работающий по поддержке российских малых проектов в течение десятилетия (с 1989 г.), выработал на практике свои критерии оценки проектов и их финансовых параметров. Подобным образом действуют и другие финансовые организации.

Показатель по человеко-часам, принятый для малых проектов в США, сопоставим с российским: в таких проектах в наших условиях может быть занято примерно 25 человек на полный рабочий день в течение года.

**Мегапроекты.** *В качестве мегапроектов обычно выступают целевые программы, состоящие из взаимосвязанных проектов.*

В американской практике показателями для коммерческих мегапроектов считаются: объем капиталовложений от 1 млрд. долл. и больше; необходимость акционерных, смешанных форм финансирования; трудоемкость — 2 млн. человеко-часов на проектирование и 15–20 млн. человеко-часов на реализацию; длительность реализации — 5–7 и более лет; необходимость участия других стран, дополнительные затраты на инфраструктуру; влияние на социальную и экономическую среду региона или страны. Специфика мегапроектов состоит в необходимости масштабной координации действий исполнителей. Кроме того, нужен анализ макропоказателей среды (страна, регион мира). Еще одно отличие: выделение разработки концепции проекта в качестве самостоятельной фазы. Поскольку мегапроекты, как правило, реализуются в течение ряда лет, возникает потребность мониторинга проекта и его коррекции<sup>41</sup>.

Опыт принятия социальных мегапроектов есть и в нашей стране. Такова, например, федеральная целевая программа «Экономическое и социальное развитие коренных малочисленных народов Севера до

2000 года» (она была утверждена Постановлением Правительства РФ от 13.09.96 г. № 1099). Согласно произведенным в ценах 1996 г. расчетам, для реализации программы было необходимо 15,5 трлн. руб. Ожидалось, что результатами осуществления программы станут: обеспечение перехода коренных малочисленных народов Севера к устойчивому развитию преимущественно за счет собственных источников финансирования, создание условий для увеличения доходности традиционных отраслей хозяйствования на основе современных технологий<sup>42</sup>. По запланированным затратам и по масштабности целей это — мегапроект. Однако обратим внимание на то, что такие грандиозные цели предполагалось достичь за немыслимо короткие сроки — фактически за два года, если иметь в виду, что финансирование по программе в первый год ее осуществления (1997 г.) планировалось в основном на дальнейшую разработку подпрограмм. Нет ничего удивительного, что программа по ожидаемым результатам оказалась невыполненной.

В плане трудозатрат представление о мегапроекте дает такой расчет: только на его проектирование необходимо затрачивать до двух лет работы в режиме полного рабочего дня 500 специалистов.

**Типы проектов по срокам реализации.** Для каждого социального проекта приходится определять временные рамки его осуществления. Они будут различаться в зависимости от множества обстоятельств — и тех, которые связаны с намерениями инициаторов, и тех, которые возникают за пределами проекта, но определяют его ресурсную базу.

Однако практика показывает, что в организационном отношении нет особой разницы, предполагается ли осуществить один проект за пять или шесть месяцев, другой — за пять или шесть лет, а третий — за десять или пятнадцать лет. Разница проявится лишь при сопоставлении таких проектов между собой.

Это обстоятельство и определило группировку проектов по срокам реализации: в мировой практике принято разделять проекты по этому основанию на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

**Краткосрочные проекты.** *Обычно краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два года. Срок*



определяется целью, наличием ресурсов, особенностями потенциального поведения потребителя.

Часто коммерческие проекты реализуются как краткосрочные, когда планируется производство какой-нибудь новинки. В этом случае заказчик идет на увеличение стоимости проекта, поскольку выигрыш в скорости становится залогом общего успеха проекта.

Специфика организационных решений в таких проектах состоит в применении матричной структуры управления, возложении всей полноты ответственности за исполнение на одно подразделение, принятии решения на месте реализации, минимуме коррекции планов и отчетности и т.д. Соблюдая эти условия, можно сократить сроки исполнения до минимума и добиться реализации проектов (по крайней мере малых) за несколько месяцев.

В социальной сфере потребность в ускорении сроков исполнения проекта может проявляться в чрезвычайных ситуациях (например, при разворачивании пунктов психологической помощи населению после природной или техногенной катастрофы) и в некоторых других случаях, обычно все же не связанных с опережением конкурентов по внедрению нововведений.

С примером осуществления социального проекта как краткосрочного мы столкнулись в г. Шверте (Германия). Здесь подготовка добровольных социальных работников возобновляется по одной и той же программе ежегодно (т.е. имеет годичный цикл). Казалось бы, более логичным было бы наращивать подготовку добровольцев, а не идти по одному и тому же кругу. Однако краткосрочность проекта определяется тем, что в течение года основная часть добровольцев отходит от работы в социальных учреждениях, вкусив всю ее тяжесть. Это обстоятельство учитывается в планировании как естественное, а в чем-то и позитивное: хоть те, кто попытался стать добровольцем, не выдержали нагрузки, но как налогоплательщики они уже сознательно поддерживают меры в области социальной работы.

**Среднесрочные проекты.** Обычно *среднесрочные проекты осуществляются за 3–5 лет.*

Практика среднесрочного проектирования мероприятий утвердилась в ООН и ее специализированных учреждениях. Так, среднесрочное планирование своей работы ведет ЮНЕСКО.

Распространенной стала практика создания среднесрочных программ, состоящих из множества проектов.

Одна из таких программ — одобренная Европейской Комиссией (структурой ЕС) в 1997 г. пятилетняя программа добровольческой службы. Ее цель — содействовать молодежи Европы в проявлении на практике солидарности с другими народами и приобретении жизненного опыта в работе над реализацией социально значимых проектов за пределами своей страны. Добровольцами в рамках программы могут стать жители стран ЕС в возрасте от 18 до 25 лет, которые будут трудиться в сфере социальной защиты, охраны окружающей среды, культуры и образования. Участники проектов обеспечиваются жильем и питанием и получают относительно небольшую по европейским стандартам сумму денег (250 долл. США ежемесячно) на весь период работы в проекте — от 3 недель до года. Собственно, среднесрочный характер программы и определяется постановкой самых общих целей разнообразной добровольческой молодежной деятельности и обеспечением ее финансово-экономических условий по общим стандартам на достаточно длительный период<sup>43</sup>.

**Долгосрочные проекты.** *Такие проекты осуществляются на протяжении 10–15 лет.* Они предусматривают существенные социальные преобразования и сложны для разработки, которая должна строиться с учетом долгосрочного прогноза. Но скорость научно-технических изменений (а значит, и социальных изменений, к которым они ведут) так велика, что сегодня невозможно вполне надежно прогнозировать ситуацию в таком временном диапазоне.

С учетом этого долгосрочные социальные проекты разделяются на последовательные этапы, ближайшие из которых разрабатываются конкретно, а отдаленные — в обобщенной форме, нередко лишь на концептуальном уровне.

Некоторые проекты, например предусматривающие строительство социальных объектов, приходится планировать на всю долгосрочную перспективу: строительный проект может быть доведен до конца на основе предварительного замысла даже при изменении внешних обстоятельств.

В сфере социальной работы долгосрочность проекта может быть приобретенным признаком, что зависит от того, насколько

эффективно оказываемые услуги удовлетворяют насущные общественные потребности.

Проект «Дверь» (Door) в Нью-Йорке возник на соединении многих функций в социальной работе с молодежью, с 1972 г. он приобрел статус «центра альтернатив» для молодежи. Его популярность (центр регулярно посещают более 300 тыс. молодых людей) предопределила долгую жизнь проекта. Замысел проекта предполагал сосредоточение услуг и программ для молодежи под одной крышей (общая площадь центра — 5 тыс. кв. м). Кроме тех, у кого есть серьезные проблемы и жизненные трудности, в «Door» приходит артистическая молодежь, участники различных общественных, культурных, школьных конкурсов и других мероприятий. О таком конгломерате мотивов прихода и соответственно предоставляемых центром услуг свидетельствует рекламная листовка: «\* Плохо себя чувствуете? Беспочиньтесь о своем здоровье? \* Есть вопросы о сексе? Нуждаетесь в противозачаточных средствах? \* Вы — родитель? Беременная? \* Хотите сбросить вес? Научиться готовить? Сэкономить на еде? \* Вас отвергли? Вы одиноки? Пользуетесь наркотиками и хотите остановиться? \* Нуждаетесь в работе? Хотите поступить в колледж? \* Напряжение в школе? Вас вышибли из школы? \* Не в ладах с законом? Нуждаетесь в адвокате? \* Нет пристанища? В бегах? Опасаетесь за свою жизнь? \* Хотите повеселиться? Развить свой талант? Нуждаетесь в тренировке?»<sup>44</sup>. Такого рода проекты, сохраняя основные черты первоначального замысла, меняются в зависимости от динамики социальной жизни.

**Престиж-проекты.** В отдельную группу мы выделяем *проекты, целевая установка которых основывается на феномене престижного потребления*. Их, по существу, нельзя отнести ни к одному из выделенных типов: такие проекты могут возникать в любой тематической области, иметь любую форму финансирования, обладать любым масштабом и требовать самых разных сроков для реализации. Специфика их замысла состоит в закреплении социальных различий знаками престижа.

Финансовая сторона таких проектов основывается на парадоксе потребительского поведения, вскрытом известным американским экономистом и социологом Торстейном Вебленом (1857–1929) в его книге «Теория праздного класса» (1899): определен-

ными социальными слоями покупается не то, что экономически выгоднее (минимум затрат при максимуме качества), а то, что является престижным<sup>45</sup>. Однако престижность изменяет не только стоимостные показатели проекта, но и другие его характеристики, поскольку речь идет об особом жизненном стиле показного потребления, демонстративных трат.

Одним из престиж-проектов можно считать отель, открытый неким Хендриком в Лос-Анджелесе для наездников-миллионеров и их лошадей. Особенность этого проекта в том, что лошади живут в номерах «люкс», а их хозяева — в конюшнях.

Нередко престиж-проекты подталкивают людей к тому или иному поведению, ограничивают для них возможности выбора. Эти проекты имеют ярко выраженную социальную направленность, ее суть — установление особого рода социальных преград и фильтров, охрана корпоративного духа социальных групп, объединенных символами престижа.

**Псевдопроекты.** *Псевдопроект — видимость проекта, форма, которой прикрывается какое-то другое содержание, не представленное в самом псевдопроекте.* Социальный феномен псевдопроектной деятельности вполне объясняется популярностью проектной формы.

Мы выделяем две разновидности псевдопроектов — *проекты-фикции и квазипроекты*.

*Проекты-фикции используют проектную форму как маскировку* (латинское «fictio» означает выдумку, вымысел). Это могут быть псевдопроекты по типу конторы «Рога и копыта» Остапа Бендера, когда фикция имеется уже на стадии замысла. Это могут быть и своего рода декорации деятельности, изображение позитивных результатов проектов там, где они не были достигнуты. Еще с XVIII века для обозначения таких афер стало применяться название «потемкинские деревни».

1 января 1787 г. императрица Екатерина II предприняла путешествие в новые приобретенные ею земли. В Крыму императрицу и сопровождавшего ее императора Священной Римской империи Иосифа II ждал князь Григорий Александрович Потемкин (1739–1791). По дороге следования царского кортежа, в составе которого был и дипломатический корпус, разворачивались удивительные картины крестьянского

благополучия: вдалеке виднелись добротные крестьянские поселения. Это была искусная подделка: стояли только рисованные фасады, как теперь сказали бы «фанера», которые, в действительности, прикрывали тяжелое положение переселенцев.

С проектами-фикциями приходится часто встречаться на конкурсах социальных проектов. В этих случаях прежде всего обнаруживается заинтересованность в получении финансирования под проект, которое на самом деле планируется или потратить на другие цели (тогда мы имеем дело с «Рогами и копытами»), или использовать на проект только частично, позже составив фиктивный отчет о расходовании средств и представив реализацию проекта на отдельных удавшихся объектах (тогда перед нами — «потемкинские деревни»).

*Квазипроектами* (латинская приставка «quasi» означает «как будто» и соответствует по значению словам «мнимый», «ненастоящий») мы называем те, что *обладают всеми признаками настоящего проекта, но планируют нововведение, которое на самом деле таковым не является*. Форма проекта в этом случае позволяет сохранить инициаторам имеющееся положение под видом того, что это инновация.

Заметим, что в теориях социального управления используется понятие квазитехнологий, о которых говорят, если социальные технологии строятся на недостаточно выверенной базе данных социальных наук и социальной статистики и трудно проверяемых прогнозах. Различие между подлинной технологией и квазитехнологией проводится в таком случае по двум критериям: «Подлинная технология — есть продукт закрытых, изолированных систем и пользуется абсолютным преимуществом. Не соблюдая технологии производства, невозможно получить искомый результат с такой же эффективностью каким-либо другим путем. Квазитехнология социальных наук действует в совершенно другой форме. Ее функционирование обычно нацелено на изменение или исправление определенных условий, чтобы придать процессу нужное направление или определить такое направление»<sup>46</sup>. Качество мнимости при таком понимании должно быть распространено на все социальные технологии, поскольку все они не подходят под понятие «подлинная технология» — разве что кроме тех, которые могут быть реализованы в обществах, называемых

тоталитарными. Вот почему мы понятию «квазипроjekt» придаем очень узкое значение как разновидности псевдопроектов.

Квазипроjekt — это по сути «*проjekt Крутицкого*», каким он описан драматургом А. Н. Островским (1823–1886) в комедии «На всякого мудреца довольно простоты» (1868).

Старый ретроград Крутицкий при помощи героя комедии Глумова подготовил «проjekt», первая же статья которого («Артикул 1-й») выражает его смысл: «Всякая реформа вредна уже по своей сущности»<sup>47</sup>. Глумов предлагает Крутицкому переименовать projekt в трактат.

К р у т и ц к и й. Трактат, отчего же не projekt?

Г л у м о в. Проект, ваше превосходительство, когда что-нибудь предлагается новое; у вашего превосходительства, напротив, все новое отвергается...

Разумеется, квазипроекты не столь откровенно выражают консервативную тенденцию. Требуется обстоятельный анализ не только декларируемых, но и скрытых целей подобных проектов, которых в социальной сфере немало. Следы «projekta Крутицкого» можно обнаружить в некоторых программах социального и культурного развития территорий, в различных документах, связанных с проектированием объектов социальной сферы.

Псевдопроекты отвлекают силы и ресурсы от реализации того, что составляет общественный интерес. Но есть у них и некоторое достоинство: они в определенных случаях могут противостоять неумеренным, непродуманным действиям властей по навязыванию населению инноваций, к которым оно не готово. В целом псевдопроекты — хороший материал для анализа в области социального проектирования.

В ряду псевдопроектов есть и такие, которые являются формой *самовыражения людей определенного склада*. В этом случае не преследуются какие-то утилитарные цели (как в большинстве проектов-фикций, например). Авторы избирают проектную форму как способ *самопрезентации*. Обычно цели таких проектов имеют характер миссии, а средствам на их реализацию внимания не уделяется.

Таков проект, направленный в 1999 г. одним жителем российского города Камышин канцлеру ФРГ (текст своего письма автор, не удов-

летворенный тем, что его «абсолютно серьезная и обдуманная идея» не была оценена, распространил через электронную почту и по факсу). Суть проекта — в повсеместной отмене денег. «Деньги — не русская категория. Я отменяю деньги на Земле», — пишет автор канцлеру. Почему ему? Автор поясняет: «Дело в том, что мои соотечественники совершенно потеряли рассудок, сошли с ума от денег, а также их отсутствия. На мои слова и письменные послания они никак не реагируют; и чтобы добиться хоть какого-то ответа, их следовало бы хорошенько поколотить». Канцлеру предложено «в возможно более короткие сроки» рассмотреть внесенное предложение об отмене денег на Земле.

Подобные курьезы отчетливо демонстрируют то, что в некоторых проектах скрыто за фасадом, соответствующим принятым образцам.

\* \* \*

Многообразие типов проектов — одна из примечательных черт социального проектирования. Возможность применять проектные подходы и технологии на любом уровне социальной организации, в самых разных масштабах, временных рамках, с мощными ресурсами и почти без них придает социальному проектированию гибкость и реалистичность. Условия, которые задаются проекту, предопределяют его форму и пути реализации. Разработка социального проекта тем не менее и по своему смыслу, и по применяемым технологиям близка для самых непохожих проектов. О том, как вести такую разработку, речь пойдет в следующей главе.

### Вопросы для повторения и практические задания

1. Чем социальный проект выделяется среди других форм социальных нововведений?
2. Почему бы не соединить все малые и микропроекты в один большой и хорошо управляемый проектный комплекс? Ваше мнение.

3. Оцените свои возможности для работы в различных типах социальных проектов.

4. Познакомьтесь с приведенной ниже концепцией проекта «Молодежная программа Всероссийского Выставочного Центра» (1996 г., рук. В. А. Луков). Проект разрабатывался как часть программы действий по обновлению функций огромной выставочной и рекреационной территории в Москве — бывшей ВДНХ. Определите основные характеристики проекта на основе типологии, изложенной в данной главе учебного пособия. Подумайте, какие из проектных идей могли бы быть реализованы, если Москва станет столицей ЭКСПО в 2010 г.

### МОЛОДЕЖНАЯ ПРОГРАММА ВСЕРОССИЙСКОГО ВЫСТАВОЧНОГО ЦЕНТРА (Концепция)

Мощный импульс обновлению содержания и функций ВВЦ как крупного культурного и коммерческого центра может дать более широкое привлечение молодежи. Это определяется, во-первых, перспективностью привлечения подрастающего поколения к стратегическим планам для крупного социокультурного объекта (фактор долговременной связи программ деятельности с их потенциальной аудиторией); во-вторых, высокой мобильностью молодежи, ее физической подвижностью (что очень важно для объекта, находящегося в отдалении от центра Москвы и имеющего огромную территорию); в-третьих, лучшим экономическим положением значительной части молодежи в сравнении с населением в целом в силу активного освоения молодыми людьми рыночных отношений (по данным ВЦИОМ, среди состоятельных россиян 39% составляют лица до 30 лет). В то же время в Москве мало многопрофильных социокультурных центров, где молодежь могла бы одновременно отдыхать и получать важную для нее информацию просветительного, образовательного характера, покупать и иметь возможность продемонстрировать себя, свои возможности. Ни один из крупных комплексов Москвы не взял на себя такое соединение воедино задач, соответствующих свойственной молодежи нерасчлененности разнообразных жизненных потребностей, и это позволяет развернуть на базе ВВЦ обширную, многоцелевую и многоуровневую Молодежную программу, которая могла бы осуществляться поэтапно и содержать краткосрочную (до 2000 г.), среднесрочную (до 2003 г.) и долгосрочную (до 2015 г.) составляющие.

Цель ВВЦ при разработке и реализации такой программы состоит в привлечении значительной группы потребителей всей совокупности его услуг на долговременной основе, что позволит усилить стратегическое планирование деятельности центра.

Миссия ВВЦ, реализуемая в Молодежной программе, — создание такой рекреационной зоны, в которой отдых и потребительское поведение молодежи соединялись бы с ее инновационной деятельностью, причем ВВЦ выступал бы как условие широкой демонстрации и придания практического смысла этой деятельности.

Центральная идея Молодежной программы ВВЦ — неразрывная связь Прошлого, Настоящего и Будущего России. Ориентация программы на молодежную инновацию позволит конструктивно использовать такую временную ось. При этом ВВЦ сохраняет свое назначение как выставочного центра, а в определенной мере и возрождает значимость этой деятельности, каковая была характерна для ВСХВ и ВДНХ.

*Прошлое* найдет отражение в многообразных вкраплениях в выставочную и издательскую деятельность, связанную с Молодежной программой, в демонстрации достижений юных россиян разных эпох развития страны, в том числе с четким выделением возрастного порога. Например, могут выделяться темы «16-летние ученые», «Написано 20-летними...» и т. п., причем вполне интересными могут оказаться выставки-исследования, использующие широкий бытовой, этнографический и историко-архивный материал, например: «Что едят молодые?», «Студент на экзамене: история шпаргалки».

В этой группе действий ВВЦ могут разворачиваться и хэппенинги (бесфабульные театрализованные действия без предварительного сценария и использующие эффекты активного зрительского участия) — прежде всего опирающиеся на архитектурные особенности ВВЦ, в которых отразились более ранние исторические периоды жизни страны. Такие хэппенинги могут строиться по хронологическим отрезкам («30-е годы», «40-е годы», «50-е годы» и т. д.) с введением примет быта того времени и стимулированием их превращения в экзотические элементы современных молодежных стилей. Вполне вероятно, что такого рода мероприятия дадут импульсы и для усиления солидарных отношений между поколениями, станут одной из форм семейного отдыха и семейного общения.

Стилизацию под историю могут приобретать и другие виды концептуального действия, которые станут общими для всей территории ВВЦ

или локальными (по павильонам, площадкам, зонам). В этом отношении могут эффективно использоваться перфомансы, тич-ины, «культурное искусство».

Выдающееся значение для культурной жизни могут приобрести международные выставки по типу имевших огромный резонанс в мире выставок «Москва—Париж», «Москва—Берлин, 1900—1950». Выставки такого рода в рамках данного блока Молодежной программы ВВЦ могли бы демонстрировать такого же рода культурные связи, но отнесенные к молодежи («Молодежь России — молодежь Германии: годы войны и мира XX века» и т. п.). Проводившиеся ранее международные выставки компаративистского характера никогда еще не использовали выставочные площади такого масштаба, как ВВЦ, и это может привлечь к подобным проектам широкое общественное внимание.

*Настоящее* как тематика блока Молодежной программы ВВЦ имеет особое значение. Соответствующие мероприятия должны составить ядро программы, которая призвана формировать в общественном мнении убеждение, что молодежь — не только будущее России, но и ее настоящее, а инновационный потенциал молодежи должен реализовываться не только в отдаленном будущем, но также «здесь и сейчас». Идея «здесь и сейчас» должна стать одной из конструктивных основ программы. Организационное обеспечение программы должно оперативно и наглядно закреплять приоритеты творческой, инновационной деятельности молодежи.

В этом духе может быть возрождена ушедшая в прошлое конкурсная подготовка выставочных экспозиций в регионах страны. Конкурсные формы поддержки инновационных проектов молодежи широко применяются многими субъектами Российской Федерации, имеется обширная нормативно-правовая база такой поддержки, включающая Федеральный закон «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» (28.07.95 г. № 98-ФЗ), ведомственные нормативные акты, соответствующие документы в регионах и практику стимулирования творчества молодых (восходящую еще к временам движения научно-технического творчества молодежи — НТТМ).

В сфере науки и техники представляется важным создание условий для патентования и лицензирования изобретений молодежи «здесь и сейчас». Возможно создание консультативных пунктов по направлениям деятельности ВВЦ, где молодой изобретатель получал бы консультацию и практическую помощь по оформлению документации на свое изделие.

Следовало бы создать в ВВЦ полный комплекс быстрого развертывания новаторских предложений молодежи, включающий: бюро ускоренного (в течение нескольких часов или дней) оформления авторских, патентных и лицензионных прав для молодых ученых и изобретателей на их произведения — с немедленным выставлением произведений на рынок инвестиций; посредническое содействие продажам и уступке прав на использование авторских произведений и т. п. Работа по молодежным проектам должна вестись без оплаты или с минимальной оплатой услуг до заключения договоров на использование или продажу изобретений и других авторских работ и предполагать полную оплату (включая и риски ВВЦ) за счет стороны, приобретающей права на использование молодежных инноваций.

В сфере художественного творчества такой формой закрепления может стать система, предложенная Артийским движением: это своего рода аналог Олимпийскому движению, но в сфере художественной культуры. Имеющиеся достижения Артийского движения пока невелики, но, опираясь на масштабы ВВЦ, артисты смогли бы придать центру значение главной площадки всемирного культурного начинания. Объединяющим культурные подпрограммы символом мог бы стать «Каменный цветок», что придало бы одноименному фонтану дополнительную функцию в рамках деятельности ВВЦ.

Имеющиеся возможности ВВЦ и сама близость к телецентру Останкино могли бы использоваться для развертывания на территории ВВЦ молодежных телепрограмм.

В сфере спорта Молодежная программа могла бы сориентироваться на модные, зрелищные и недорогие виды, включая и стихийно обосновавшийся на территории ВВЦ скейтинг. Оригинальным видом спорта мог бы стать альпинизм (в функции гор в таком случае выступили бы башнеобразные павильоны).

В рамках спортивной подпрограммы возможно выделение и линии на поддержку здорового образа жизни молодежи.

В сфере межличностных коммуникаций ВВЦ мог бы использовать мировой опыт поддержки (в том числе с коммерческим интересом) различных субкультурных феноменов в молодежной среде — путем экспериментирования в области моды, стилей поведения и т. д. «Конкурсы достижений», победители которых имели бы скидки при покупке определенных товаров на ВВЦ, могли бы стать массовым времяпрепровождением молодежи, ищущей острых ощущений.

Демонстрация своих возможностей как спонтанное действие, как живой момент конкуренции с «чужими» — характерная черта молодежного поведения, и Молодежная программа могла бы широко использовать это обстоятельство, выявляя многообразные формы стимулирования творческой деятельности молодежи по принципу «здесь и сейчас».

Центральным объектом деятельности на этом направлении может стать «Конструктор» — набор строительных блоков, которые могут монтироваться по типу «Лего» или вкладки в «Киндер-сюрприз» за короткий срок (несколько часов, дней) на специально подготовленных площадках-фундаментах (с подведенными коммуникациями и системами жизнеобеспечения). Блоки выполняются как целостные системы функционального назначения (рабочие кабинеты, залы заседаний, комнаты отдыха, бары и т. п.) с подключением к коммуникационным и жизнеобеспечивающим системам (телефон, водопровод и т. д.). При этом они легко могут монтироваться одной или несколькими сторонами к другим блокам, могут быть перевернуты, установлены автономно от общей конструкции и т. д. Часть конструкций должна представлять собой трансформеры. Кроме того, должен появиться разнообразный набор надувных, мягких блоков и деталей, материалов для отделки, конструирования символики, организации ближайшей окружающей территории (дорожки, искусственные растения, парковая скульптура и т. п.).

«Конструктор» сдается в аренду молодежным и детским общественным объединениям, различным по направленности деятельности и характеру интересов группам молодежи (военно-патриотические клубы, молодые ученые, спортивные команды, «фанаты» спортивных команд, звезды шоу-бизнеса и т. д.) на ограниченный срок с правом соорудить на площадке-фундаменте здание или комплекс сооружений для проведения своих мероприятий (фестиваля, ярмарки, съезда, приема гостей). Условия договора об аренде могут включать пункты, предусматривающие право ВВЦ производить фото-, видео-, аудиозаписи на созданных объектах и использовать эти материалы в своей выставочной и коммерческой деятельности.

Принцип «здесь и сейчас» должен получить реализацию и в связи с возникающими перед молодыми людьми насущными проблемами трудоустройства, охраны здоровья, получения психологической помощи и т. д. В рамках Молодежной программы ВВЦ было бы целесообразно предусмотреть развертывание информационно-консультационного центра

для ведения работы по этим вопросам (на правах социальной службы для молодежи). При территориальных и кадровых возможностях ВВЦ такой центр мог бы соединиться с выставочной деятельностью и предоставлением образовательных услуг в определенных вопросах, где отмечается повышенный интерес молодежи (иностранные языки, «бизнес-инкубатор» и т. д.).

*Будущее* как блок Молодежной программы может привлекать в ВВЦ значительную часть молодых людей. Основное направление этого блока — искусственный интеллект и связанные с практическими применениями этой теории виртуальные миры. Через эти привлекательные для молодежи способы организации досуга (движение в виртуальных мирах) возможна реализация ряда образовательных и просветительных программ, а также активизация инновационного поиска молодежи в таких областях, как новые информационные технологии, энергетические носители, транспорт будущего, способности человека и др.

В рамках поддержки инновационной деятельности молодежи возможно создание специальной формы, аналогичной Книге рекордов Гиннеса, но имеющей задачу фиксации не наивысших достижений из уже имеющихся, а идей, которые могут быть успешно реализованы в отдаленной перспективе (например, в XXII веке). Такой формой может стать павильон (раздел экспозиции павильона), или «книга идей», или телепрограмма.

Разворачивание Молодежной программы может привести к обновлению мотиваций прихода посетителей на территорию ВВЦ. Возможность не только отдохнуть и поразвлечься, не только посмотреть на выставки или что-то купить в системе торговых точек, но и продемонстрировать себя, а то и найти перспективное применение себе и своему творчеству (или по крайней мере выгодно и быстро продать результат своего творчества), развернуть деятельность молодежных сообществ — в этих направлениях ожидается наибольшая результативность Молодежной программы для самой молодежи. Последствия ее осуществления для ВВЦ состоят в активизации его деятельности на ряде направлений — как в рамках его давно установившихся функций (выставочная, рекреационная и т. д.), так и на направлениях инвестиционной и предпринимательской деятельности. Отработка, в частности, механизма быстрого перевода инновационных идей молодежи в инвестиционные проекты может иметь большие последствия для развития ВВЦ.

Финансовое обеспечение Молодежной программы ВВЦ, наряду с имеющимися источниками из федерального бюджета и бюджета Москвы, могло бы осуществляться за счет:

- увеличения объема поступлений от платы за вход (на территорию, на мероприятия);
- средств, получаемых от аренды выставочных площадей и других услуг ВВЦ при проведении международных выставок и мероприятий, связанных с Молодежной программой ВВЦ;
- средств от аренды «Конструктора»;
- отчислений за посреднические услуги от инвесторов при заключении договоров на инвестирование или иное использование молодежных инновационных идей и проектов;
- отчислений от коммерческих организаций на территории ВВЦ в виде установленных платежей (дополнительные арендуемые площади и т. д.);
- средств по ряду подпрограмм Президентской программы «Молодежь России»;
- средств общественных объединений, участвующих в реализации отдельных мероприятий Молодежной программы ВВЦ.

Сама Молодежная программа в ряде своих пунктов может быть текстуально подготовлена так, чтобы иметь основания для патентования. Патентные, лицензионные действия центра, его работа с правообеспечением создаваемых ВВЦ в рамках программы промышленных образцов могут также выступить источником доходов и породить индустрию в связи с аналогичными потребностями регионов.

Организационные вопросы реализации Молодежной программы в значительной мере могут быть решены самим ВВЦ, причем расширение задач дает основание для создания новых рабочих мест. В рамках администрации ВВЦ целесообразно создать дирекцию по реализации программы, которая осуществляла бы ее по организационной модели «управление проектом». Наиболее сложные для реализации подпрограммы (например, «Конструктор» или система патентования и продажи прав в связи с инновационными идеями молодежи) должны иметь свои дирекции.

Многие позиции программы могут решаться с опорой на организационный механизм органов исполнительной власти, ответственных за осуществление государственной молодежной политики. Участие в программе может создать дополнительные возможности для развития молодежных общественных объединений, пока еще организационно недостаточно

сильных, но имеющих в этом отношении перспективы и зарекомендовавших себя при реализации целого ряда социальных и культурных проектов и программ.

Определенные части и отдельные мероприятия Молодежной программы ВВЦ могут быть использованы вне молодежной сферы, и в то же время в интересах осуществления целей этой программы широко может использоваться весь спектр деятельности ВВЦ — как выставочной и культурной, так и коммерческой. Это позволит ВВЦ вновь занять достойное место в организации жизни москвичей и россиян.

### Глава 3

## РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

### § 1. Социальный проект как текст

Если мы собираемся строить здание, то в итоге будет построено здание. Если мы создаем организацию, то проект закончится появлением организации. Пока наше здание (или наша организация) хотя бы частью остается мыслительной конструкцией, пока что-то из задуманного «остается на бумаге» — проект сохраняет свою природу и свое назначение.

Но у проекта есть и другое обличье, которое существует в законченном виде еще до начала непосредственной деятельности (строительных работ и т. д.) — это текстовое описание наших целей, возможностей и действий.

В процессе осуществления проектов целый ряд его этапов связан с текстовой работой. Чтобы увидеть это, посмотрим на структуру жизненного цикла проекта.

**Жизненный цикл проекта.** *Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации составляет жизненный цикл проекта.* В технологии управления проектами это — исходное понятие для исследования финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений<sup>1</sup>.

Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Они выделяются по-разному (но исходя из общей задачи — установить контрольные точки работы по проекту). Применительно к социальным проектам мы примем в качестве основных 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 и ликвидация проекта.

Значительная часть работы, как видим, проводится до фазы реализации проекта. И форма представления итогов по многим фазам — *тексты*.

Технологию подготовки проекта как текста описать вполне возможно при всем разнообразии проектов по их содержанию, потому что здесь решаются сходные задачи — осознание сути проекта самими авторами и представление проекта потенциальным участникам его осуществления (инвесторам, спонсорам, органам государственной власти, общественным объединениям и т. д.). Кроме того, основные элементы технологии совпадают, даже если различаются масштабы проектов и их конкретное назначение.

Чтобы подготовить текст проекта, надо провести предварительное изучение обстановки, необходимые исследования и расчеты. Подготовка текстового описания проекта и его разработка оказываются неразрывно связанными. Это позволяет нам перейти к собственно технологическим вопросам социального проектирования, рассматривая работу над проектом как текстом.

**Структура текстового описания проекта.** Сравнение множества проектов показывает, что их текстовое описание строится примерно по одной схеме.

Сравним две структуры. Первая из них — типовая структура, применяемая при составлении федеральных целевых программ.

Паспорт программы: а) наименование; б) дата принятия решения о разработке проекта, программы; в) заказчик; г) основной разработчик программы; д) цели и задачи программы; е) сроки реализации; ж) перечень основных подпрограмм; з) исполнители подпрограмм и основных мероприятий; и) объем и источники финансирования; к) ожидаемые конечные результаты реализации программы; л) система организации контроля за исполнением программы.

1. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения путем осуществления программы.
2. Основные цели, задачи и сроки реализации программы.

3. Система мероприятий программы.
4. Ресурсное обеспечение программы.
5. Механизмы реализации программы.
6. Организация управления программой и контроль за ее реализацией.
7. Оценка эффективности социально-экономических и экологических последствий от реализации программы.

Приложения: 1) объемы и источники финансирования программы (с разбивкой по годам и содержанию расходов, источникам финансовых средств; с разбивкой по этой схеме по подпрограммам); 2) дополнительная информация по программе (графики, диаграммы, отечественный и мировой опыт, литература по теме и др.).

Вторая структура основывается на обобщении нескольких сотен конкурсных проектов, которые представлялись молодежными и детскими общественными объединениями в федеральный орган исполнительной власти начиная с 1995 г. (по итогам конкурса проекты-победители получали частичное финансирование из средств федерального бюджета).

1. Проблема, на решение которой направлен проект.
2. Цели проекта.
3. Описание работ (услуг), которые должны быть выполнены в рамках проекта, и предъявляемые к ним требования.
4. Сроки реализации проекта и ожидаемые результаты. Порядок использования полученных результатов и круг лиц, в интересах которых они должны использоваться.
5. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение.
6. Порядок осуществления руководства и контроля за выполнением данного проекта (включая список лиц, непосредственно ответственных на ее реализацию).
7. Смета расходов.

Нетрудно заметить: и при описании мегапроекта, являющегося сложным по структуре, долгосрочным, требующим больших финансовых средств, и при описании малого проекта общественной организации используется одна схема. Это не столько дань нормативам подготовки таких документов (конечно, есть предписывающие нормы, в том числе излагаемые в правилах проведения

конкурсов проектов), сколько логическое отражение реального проектирования, последовательности фаз развития замысла и его обоснования.

**Рождение замысла проекта.** Логика социального проектирования предполагает исходить из осознания *социальной потребности*. Из этого основания вытекает постановка цели проекта, его конкретные черты, подлежащие планированию.

«В основе процесса проектирования, — пишет Ж. Т. Тошенко, — лежит анализ общественной потребности. Она может быть и очевидна, и скрыта, поэтому этот начальный этап предполагает поиск, связанный с определением ее сущности»<sup>2</sup>. Далее на этом основании формулируются цели проекта, проводится сбор необходимой информации, чтобы определить задание на проектирование (оно устанавливает параметры, которым должен соответствовать проект). «На заключительной стадии проектирования принимается решение. Оно выступает в виде конкретной программы действий, которая в заданных параметрах намечает те или иные средства достижения поставленной цели при наличии определенных ограничений. Решение содержит также возможные варианты, сроки, основные этапы и последовательность операций»<sup>3</sup>.

В общем виде это технологическая схема проектирования. Но в ней некоторые элементы не имеют четкой фиксации, на деле же они оказываются, во-первых, важными, во-вторых, подлежащими переводу в технологию. Главное состоит в том, что еще до изучения социальной потребности, до постановки цели проекта инициатор проекта находится в творческом поиске, имеющем к будущим результатам его практических действий непосредственное отношение. Вот почему в рамках тезаурусного подхода к социальному проектированию выделяется еще одна стадия, которая предшествует описанным элементам технологической схемы. Мы называем эту стадию *рождением замысла проекта*. Это — стадия субъектной активности и одновременно высокой степени неопределенности, интуитивных догадок и эмоциональных оценок. При проектировании, осуществляемом в порядке выполнения задания в проектных коллективах, аппарате органов государственной власти и т. д., данная стадия скрыта, находится за кулисами проектного процесса, но непременно присутствует. В микро-

и малых проектах она, напротив, может быть очень выразительной и составлять иногда мотивационную основу участия инициатора в выдвигании и реализации проекта. В таких проектах она максимально приближена к субъектным свойствам инициатора и в этом отношении может предопределять успех или провал всего дела.

Психологическим основанием рождения замысла проекта является *процесс творчества*, или — как свойство личности, группы — *креативность*, т. е. способность создавать новое.

Специально изучавший креативность видный американский психолог Абрахам Гарольд Маслоу (1908–1970) подчеркивал, что «обучение творчеству, или, вернее, обучение через творчество, может быть чрезвычайно полезно не столько для подготовки людей к творческим профессиям или производству продуктов искусства, сколько для создания хорошего человека»<sup>4</sup>. Социальное проектирование — поле творческой деятельности, где личность, человеческие сообщества находят замечательные условия для самоактуализации.

Креативность принято разделять на первичную и вторичную. «Первичная креативность, или этап вдохновенного творчества, обязательно должна быть отделена от вторичной — от процесса детализации творческого продукта и придания ему конкретной предметной формы. Эта вторая стадия включает в себя не только и не столько творчество, сколько тяжелую рутинную работу, успех ее в значительной степени зависит от самодисциплины художника...», — отмечал А. Маслоу<sup>5</sup>. Увидеть такое различие первичной и вторичной креативности можно на разных стадиях работы над проектом. Рождение замысла проекта связано с проявлениями первичной креативности.

Вначале весь проект укладывается в какое-то побуждение, смутное желание, некое стремление к переменам, к созданию чего-то своего, нового. Мы, конечно, представляем, в какой области собираемся действовать, но у нас нет ясности, что конкретно надо делать. Если нам не удастся удержать возникшее побуждение в сознании, проект может и не родиться, желание иссякнет.

Поэтому первое, что предстоит сделать, — *постараться зафиксировать замысел*. Но как это сделать, если замысел неясен? Для этого есть несколько способов.

Самый простой — взять лист бумаги и записать замысел в той форме, в какой он возник, ничего не подправляя и оставляя обработку сделанных заметок на дальнейшее.

Приведем один набросок (в извлечениях) относительно модели определенного типа учреждения социальной службы для молодежи (хранится в Российском государственном архиве социально-политической истории, фонд 106). Набросок сделан в 1990 г. — в период, когда у нас в стране велся активный поиск системы и средств социальной работы с детьми и молодежью, разрабатывались концепции такого рода социальных проектов.

В основе: концепция естественной социальности (или естественных социальных условий) как исходная (ее-то и надо теоретически разрабатывать в первую очередь). Отличие от SOS-Kinderdorf, где во главе «мать»: эта идея гуманистична, но недостаточна. Условия — снимаются жизненным процессом. Отс. не только «мать», но и «отец», но и это лишь часть, а не целое. «Дедушка», «бабушка» (на основе нынешней «няни»). Старшие «братья» и «сестры». Это не только действительно модель полной (патриархальной!) семьи, но и инструмент буфера в межпоколенческих отношениях.

Далее — макаренковский коллектив в полноте его идеи, но не искаженной как последующей профанаций, так и самоискажениями Макаренко в силу ограниченности реальностей. Его идея куда глобальнее, чем осуществление (в нем — частичное, но очень важное решение глобального социализационного процесса). Госкомнаробраз против Макаренко из-за его опоры на коллективизм: сейчас-де это устарело как пережиток сталинизма. Глубочайший вздор и непонимание личности.

Национальный и этнический момент (следовательно, и ландшафтный и климатический).

Просветительский опыт, особенно Воспитательный дом в Москве. Провал этой идеи в XVIII—XIX веках, ее утопизм, но что она может подсказать нам? Где ошибка социального проекта? Может быть, вопрос именно в допустимых пределах нарушения личностной автономии в юношеском возрасте?

Стереотип: служба как стационар (привязанность к клубам, центрам и т. д.). А если использовать аналогию с перипатетической традицией? Соединить стационар с калейдоскопом перемещений (терри-

ториальных, социальных и т. д.)? Очевидно, что расширяется выбор условий. Вопросы: 1) как это реализовать? и 2) не навредит ли это личности формирующейся?

Что мы формируем? Социальную субъектность. Отсюда выбор средств и критерий оценки. (Ср. Песталоцци: воспитание самостоятельности через самодеятельность.)

Нынешний образцовый детский дом по модели — тюрьма. Таков исходный пункт переориентации.

Направленность не на обучение, а на общение.

В приведенной записи порядок определяется не логикой, а тем, как мысли приходили в голову автору. Они подгоняют друг друга, рождаются по ходу записи. Автор увлечен и пока заботится не о том, как его поймут другие, а о том, чтобы замысел был выплеснут на бумагу. Но уже здесь легко различить концептуальные идеи, аргументы для их обоснования; здесь же — вопросы, над которыми надо подумать. В общем-то через десятилетие после написания набросок все-таки вполне понятен, а записанные на бумажных листах идеи актуальны.

Другой способ фиксации замысла — *обговорить его с близкими людьми*. Лучше, если это будут друзья, коллеги по работе или учебе, в общем, те, кто не поленился внимательно нас выслушать и заинтересованно обсудить наши смутные идеи. Конечно, это могут быть и члены нашей семьи. Правда, нередко в семье замысел нового проекта воспринимается как что-то такое, что оторвет нас от семейных обязанностей. Замысел может быть обсужден и с теми, кого мы знаем заочно как специалистов или как близких нам по убеждениям людей. В дискуссии, в диалоге замысел прояснится.

В высшей степени подходящий для анализа пример такого формирования замысла социального (социокультурного) проекта дает история создания МХАТа.

21 июня 1897 г. в московском ресторане «Славянский базар» встретились к тому времени едва знакомые Константин Сергеевич Станиславский (1863—1938) и Владимир Иванович Немирович-Данченко (1858—1943). Их разговор начался в 2 часа дня, а закончился через 18 часов в имени Станиславского Любимовке. Немирович-Данченко так описывал эту встречу: «Точно он <Станиславский. — В. Л.>

ждал, что вот придет, наконец, к нему такой человек, как я, и скажет все слова, какие он сам давно уже имел наготове... Не было ни одного места в старом театре, на какое мы оба не обрушились бы с критикой беспощадной... Не было ни одной части во всем сложном театральном организме, для которой у нас не оказалось бы готового положительного плана — реформы, реорганизации или даже полной революции... Наши программы или сливались, или дополняли одна другую... Вся наша беседа заключалась в том, что мы определяли, договаривались и утверждали новые законы театра, и уж только из этих новых законов вырисовывались наши роли в нем». Немирович-Данченко отмечал, что потом на практике инициаторы проекта столкнулись с массой неожиданностей: «И это было очень хорошо, что мы не все знали и не все предвидели. Потому что если бы все предвидели, то, пожалуй, не решились бы на это дело». Особенность этого проекта, в отличие от множества замыслов, возникающих у деятелей культуры, состояла в том, что изначально это был деловой проект, в котором основные вопросы решались как вопросы организационные и финансовые. Немирович-Данченко писал: «Крупнейшими кусками организации были: репертуар, бюджет и, — самое важное и самое интересное, — порядок репетиций и приготовление спектакля... А когда актеры Художественного театра станут пайщиками дела, т. е. полными хозяевами его, вложат в него свои заработки и свои жалования, тогда вы увидите, как они научатся ценить свои художественные задачи»<sup>6</sup>.

В этом описании обозначены важнейшие параметры решений концептуального характера. Московский художественный театр (позже МХАТ) стал гордостью культуры России, он повлиял на реформу всего театрального дела и в нашей стране, и во многих других странах мира. Он изменил в театре положение актера и режиссера, он изменил и положение зрителя (медленно гаснущий в зале свет и запрет на вход в зрительный зал после третьего звонка — мхатовские инновации). Для нас же интересно в приведенных воспоминаниях увидеть пути концептуализации замысла: он не начинается серией отработанных формулировок, а приходит к ним.

Аналог диалогового разворачивания замысла проекта дает бытовой разговор в научном сообществе. Особенность научных со-

обществ состоит в том, что, даже затеяв разговор на обыденные темы, ученые сбиваются на профессиональное обсуждение актуальных исследовательских тем. Так проясняются многие замыслы, несознаваемые еще их авторами.

Но нередко не важен диалог: достаточно того, чтобы нас внимательно выслушали. Излагая свой замысел заинтересованному слушателю, мы сами придадим ему более внятную форму.

Дейл Карнеги приводит выразительный исторический пример влияния молчаливого, но заинтересованного слушания на принятие важного решения: «В самые мрачные дни Гражданской войны Линкольн написал одному своему давнишнему другу и соседу в Спрингфилде, штат Иллинойс, приглашая его поехать в Вашингтон. Линкольн сообщил ему, что хотел бы обсудить с ним кое-какие проблемы. Этот старый сосед явился в Белый дом, и Линкольн беседовал с ним на протяжении нескольких часов о целесообразности выпуска декларации об освобождении рабов. Он привел все доводы за и против такой меры, а затем зачитал ряд писем и газетных статей; в одних его упрекали за то, что он не освобождает рабов, в других поносили из страха, что он их освободит. Проговорив со стариком подобным образом несколько часов, Линкольн пожал ему руку, пожелал доброй ночи и отправил обратно в Иллинойс, так и не спросив его мнения. Все это время говорил только Линкольн. Это как бы внесло ясность в его мысли. «Он, казалось, почувствовал после нашего разговора облегчение», — рассказывал этот старый друг. Линкольну не нужен был совет. Ему нужен был лишь дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель, перед которым он смог бы излить душу»<sup>7</sup>.

Еще одним способом фиксации замысла можно воспользоваться и в одиночку. На листе бумаги зафиксируем основные параметры, которые мы хотели бы видеть в нашем замысле. Запишем их в любом порядке, а лучше — раскидаем по всему листу. Далее попробуем навести мосты между параметрами, связать их в нечто целое. Наш замысел начнет проясняться. Пусть не сразу, а через день, через неделю. Практика показывает, что на стадии рождения замысла подгонять себя и других бесполезно. Но наш листок со словами активизирует предсознательные и подсознательные процессы, и, возможно, мы уже завтра проснемся с готовым решением.

Знакомый нам протестантский священник стоял перед проблемой организации работы в крупном промышленном городе Германии с молодыми людьми из неблагополучных семей. Из прошлого опыта он знал: необходимо найти основу для взаимодействия с привыкшими к насилию и трудными для контакта ребятами. Пастор зафиксировал на бумаге такие параметры смутного замысла: «молодые люди из домов, где нет человеческого тепла», «дать им свет, что-то лучшее, чем они встречают вокруг себя», «гармония природы, единство человека с природой», «я люблю встречать восход солнца». Вскоре он сформулировал свой проект, который состоял в том, что, собрав бездомных и беспризорных ребят, он на арендованном автобусе повез их встречать восход солнца в Норвегию, на фьорды. Работа в проекте стала постоянным делом пастора. Менялись участники, но неизменной оставалась структура проекта: арендованный автобус, установление контакта пастора с участниками путешествия и стимулирование их положительного взаимодействия между собой, формирование малой группы в дороге, встреча солнца на норвежском фьорде. Проект показал свою эффективность: молодые люди, сблизившиеся в нормальном человеческом общении и испытавшие сильное и возвышенное чувство единства с природой, меняли свое отношение к жизни, иначе начинали думать и действовать по возвращении домой.

**Самоанализ.** В ходе проработки замысла проекта практически всегда возникают вопросы: зачем мне это нужно? куда я себя втягиваю? кто я такой, чтобы браться за это дело? — и другие в том же роде. При тезаурусном подходе к социальному проектированию такие вопросы рассматриваются как требующие сознательной постановки и сознательного ответа на них.

Теоретическая сторона вопроса (как об этом уже говорилось в главе 1) состоит в том, что наш проект — одна из форм *конструирования реальности*, которая свойственна всем людям. Мы конструируем свою реальность, и она отличается от реальности, в которой живет даже самый близкий нам человек. Лишь некоторые близнецы идентифицируют свои жизненные миры и живут не как «Я», а как «Мы», и то до того времени, как обстоятельства жизни сократят возможности для их совместной жизнедеятельности и разведут их в разные среды общения (учебные или трудовые коллективы, семьи и т. п.).

Понимая, что наш мир не совпадает по многим параметрам с миром других людей, мы все же с самого начала создания нашего проекта уверены, что есть нечто, что через наш проект свяжет нас с этими мирами других людей. Поэтому так важно понять, что мы ищем в своем проекте, что предложим другим и какую отдачу хотим иметь для себя.

Практическая сторона дела состоит в том, что у нас *всегда лучше получится тот проект, в котором мы реализуем свои личные интересы, умения и таланты и в котором наши недостатки не будут играть существенной роли.*

Дадим себе оценку. Возьмем лист бумаги и запишем на одной стороне листа свои достоинства, умения и таланты, а на другом наши недостатки, сферы, где мы себя чувствуем неуверенно, то, что мы втайне от других в себе осуждаем (этот листок позже мы уничтожим). Наш талант должен составить стержень проекта, а наши недостатки должны быть по возможности нейтрализованы — вот главное.

Еще один пример из опыта социальной работы в Германии. Создавая свой проект по работе с молодежью, основным местом пребывания которой стала городская свалка, один наш знакомый социальный работник использовал в качестве стержня свое увлечение театром. Проект состоял в том, что ребята, которых удалось заразить идеей спектакля, начали сами сочинять пьесу для постановки. Так возникла пьеса «Любовь на свалке». Уже из названия ясно, что ребята попытались в ней отразить свою жизнь, свой язык, свои увлечения и проблемы. Спектакль имел незначительные внешние добавления (например, для танцевальных номеров были приглашены двое профессионалов в качестве солистов). В спектакле участвовали 22 юноши и девушки из тех, что жили на свалке. Показ спектакля в городе вызвал большой интерес. Выступление было записано на видеопленку и показано по одному из каналов телевидения. Ребята сразу стали знаменитыми. Со своим спектаклем они поехали по стране... Работа завершилась, и наш социальный работник вновь пошел на городскую свалку собирать новый театральный коллектив.

Инициатор проекта может быть увлечен не театром, а футболом, собиранием коллекции или еще чем-то. В любом случае он строит проект на своем увлечении, поскольку только на своей

территории можно успешно вести агитацию, быть убедительным и интересным для других.

Хотя самоанализ необходим для небольших по масштабам проектов и его значение уменьшается по мере того, как проект становится все крупнее, сама эта форма осознания своей роли в проекте полезна во всех случаях. Ведь чем крупнее проект, тем меньше его целостность, он распадается на относительно самостоятельные составные части, где вновь для самоанализа инициаторов есть место.

Фиксация замысла и самоанализ предшествуют работе над социальным проектом. Перейти к самому проектированию означает заняться разработкой концепции проекта.

**Концепция проекта.** *Концепция проекта — это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции — определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения.* Иначе говоря, в систематической форме представить, чего мы хотим и как мы это сделаем.

Обычно в концепции получают отражение:

- актуальность проекта;
- его цель и задачи;
- содержание предполагаемой деятельности;
- правовое, экономическое, организационное обоснование проекта;
- ожидаемые последствия его осуществления.

**Актуальность проекта.** В одном из итальянских городов «золотая молодежь», решив воспользоваться льготами, предусмотренными для молодежных предприятий, создала фирму по записи номеров иностранных автомобилей. Это был псевдопроект (вариант «Рогов и копыт»). Зададимся вопросом: почему такой проект не представляется актуальным?

Актуальность проекта определяется тем, насколько значима для общества (сообщества, группы людей или организаций, с ориентацией на потребности которых строится проект) *социальная проблема*, решению которой призван способствовать наш проект.

*Социальной проблемой можно назвать такое обнаруживаемое на любом уровне социальной жизни противоречие между сущим и должным или желаемым (т. е. тем, что есть, и тем, что должно*

*быть или хотелось бы, чтобы было), которое в обществе (сообществе) вызывает напряженность и которое оно намеревается преодолеть.*

Заметим, что при таком понимании социальной проблемы на первый план выходит ее ценностный аспект. Это не значит, что социальная проблема лишена объективного содержания, не зависит от действия объективных факторов и может быть устранена лишь намерением людей. Мы считали бы преуменьшение роли объективных причин возникновения социальных проблем заблуждением, крайне опасным для социального проектирования. В то же время значимость социальных проблем не всегда соответствует их объективным параметрам: общество может не ощущать давления одних проблем и преувеличивать роль других.

Если нам удастся нащупать особый общественный интерес, болевую точку общественной жизни, уловить надежды людей, их неудовлетворенные потребности и на этом нашем социологическом открытии построить фундамент своего проекта, мы создадим благоприятную ситуацию для реализации нашего замысла.

В зависимости от масштабов проекта мы по-разному будем работать над выяснением социальной проблемы, требующей разрешения.

Обратимся к микропроектам и малым проектам, которые нуждаются в очерчивании решаемой социальной проблемы, но не имеют особых средств на проведение исследований. В этом случае схема формулирования социальной проблемы такова:

1. *Необходимо дать сжатую формулировку ситуации, которая требует изменения.* Будем стремиться уложиться буквально в одно предложение. Разумеется, в этом случае мы проблему заострим (реальность всегда сложнее). Как штампы могут использоваться, например, такие начала предложений:

а) *«До сих пор ничего не делается для того, чтобы...».* В этом начале предложения упор сделан на невнимание к какой-то социальной проблеме. Дадим несколько продолжений.

Итак, «до сих пор ничего не делается для того, чтобы...»

«...безнадзорные и беспризорные дети включились в нормальную жизнь»;

«...возродить традиционное производство глиняных игрушек-свистулек»;

«...люди в нашем микрорайоне могли покупать ранним утром горячие булочки».

В таком виде сформулированная проблема означает приоритет инициатора проекта в решении обозначенной проблемы. Раз ничего не делается, значит, поле для действия чисто, конкурентов нет и надо самому пройти весь путь инновации, экспериментируя, ошибаясь и выходя на правильные решения.

б) «Оказались неэффективными все меры по...». Здесь наш акцент иной: проблеме и до нашего проекта уделялось внимание, но способы решения не дали желаемого результата. Подставим сюда предыдущие финалы предложений. Сразу заметно, как изменился смысл проектных действий. Мы имеем возможность не допустить ошибок предшественников. Для этого нам необходимо понять, какого рода эти ошибки и почему они возникли. Мы должны учесть и иную ситуацию для инновации. Попытки, которые провалились, создали у людей естественное предубеждение и к нашим действиям в данной области. Нам придется разворачивать проект и одновременно смягчать противодействие недоброжелателей, вовлекать их в наше дело.

Не следует считать, что два приведенных штампа исчерпывают схемы выявления и фиксации проблемы и стоит лишь подставить в них конкретные значения, как проблема изложена. Вот и другие штампы:

«То, что делалось до сих пор... устарело»;

«С введением... возникло...»;

«У жителей нашего микрорайона нет ясности в том, что...».

Социальных проблем великое множество. Они различаются по содержанию, уровню, масштабу, по многим другим параметрам. Применение формулировок-штампов хорошо лишь на стадии обучения технологии социального проектирования: оно должно помочь новичку преодолеть неуверенность в обозначении проблемы. Но дальше штампы безжизненны, а проблему придется формулировать в соответствии с реальными обстоятельствами жизни.

2. *Определившись с исходной формулировкой проблемы, мы должны достаточно точно установить: а) чья это проблема (т. е. кого она касается, что это за люди или организации); б) каковы масштабы проблемы; в) поддается ли проблема решению; г) что будет, если проблема не найдет разрешения.*

Ответ на эту группу вопросов важен для осознания задач, которые предстоит решать. В самом деле, если мы не знаем, кого затрагивает проблема, сколько таких людей, то рискуем промахнуться: проект может себя не оправдать — по крайней мере в замышлявшемся объеме. Может сложиться и такая ситуация, когда проект окажется слишком мал для решения проблемы.

Важнейшая наша задача — выделить в качестве проблемы, на которую направлен проект, такую, которая реальна для разрешения. Если мы сформулируем проблему: «У людей часто портится настроение из-за прогноза погоды», то не сможем с ней работать в социальном проекте. В самом деле, кого касается проблема? Каковы ее параметры? Может ли она решаться имеющимися у нас средствами? Совсем иное дело, если мы стремимся к разрешению такой проблемы: «Старшеклассникам в нашем микрорайоне негде встречаться, чтобы просто поговорить». Здесь можно работать в форме социального проекта.

С точки зрения социально-проектной деятельности первая проблема сформулирована неудачно, а вторая — вполне приемлемо.

Но одной формулировки недостаточно; от нас потребуется аналитическая работа. Мы, в частности, должны будем представить проблему в *количественных показателях*, в ее *структурных характеристиках*. В малых и микропроектах могут использоваться простые варианты расчетов (о показателях-апрейзерах, которые здесь можно с успехом применить, мы будем вести речь в главе 4).

Если создается мегапроект или другой крупный проект, который затрагивает актуальные социальные проблемы больших групп людей или больших территорий, мы не обойдемся примерными представлениями и личными наблюдениями. В этом случае необходимы социальные исследования, проводимые профессионалами и требующие специальных мер по их организации.

В крупных проектах разработчики сталкиваются с целой совокупностью проблем и проблемных ситуаций. Их необходимо по возможности упорядочить. Для этого может использоваться такая процедура, как построение «дерева проблем».

«**Дерево проблем**». Социальные проблемы в реальности имеют разное значение: одни лежат в основе решения других. Иерархия проблем отражена в «дереве проблем»: корни «дерева» — ключевые проблемы, ствол — субключевые (производные первого

порядка), ветви — производные второго, третьего и т. д. порядков. Проблемы последующих порядков не проистекают из проблем предыдущих порядков, а получают возможность разрешения по мере успешного решения предыдущей.

Построение «дерева проблем» пока слабо разработано. Но нащупаны общие подходы. Фиксация проблем ведется снизу вверх: определяется одна или несколько ключевых проблем, которые нужно решить, чтобы перейти к проблемам следующего уровня. Подобным образом происходит движение от проблемы к проблеме, обозначенной на ветвях «дерева»<sup>8</sup>.

**Цель проекта.** Определив, в чем наш замысел, и установив, на решение какой проблемы направлен наш проект, мы можем сформулировать цель проекта.

*Цель есть то, чего мы хотим достичь в ходе реализации проекта.* А и в самом деле — чего мы хотим достичь? Этот вопрос требует немалого размышления. При постановке цели мы внедряемся в область *ценностей и ценностных отношений* (потому правильно говорить в связи с проектом о целях-ценностях).

Цели нашей деятельности необходимо очистить от привнесенных обстоятельств. Нередко, например, идея проекта принадлежит не разработчику, а заказчику, цели становятся как бы двухэтажными. Кроме того, социальные цели могут быть скрыты прямыми целями проекта (научно-техническими, коммерческими, связанными с конкретными событиями и т. д.).

Формулировка цели должна быть увязана с выявленной социальной проблемой. Если поставленная нами проблема состоит, к примеру, в недостатке информации для старшеклассников о возможностях подработать в летние каникулы, то не стоит наше намерение формулировать так: «Цель проекта — светлое будущее России», хотя в конечном счете может быть обнаружена и такая связь. Для проекта ближе была бы такая формулировка: «Цель проекта — создать на летний период доступный для всех старшеклассников микрорайона информационный пункт “Работа в каникулы” (разумеется, если по содержанию наших действий мы предусматриваем создать такой пункт).

Почему же все-таки первая формулировка отвергается? Она противоречит требованиям, предъявляемым к формулировке цели проекта.

Основные из этих требований таковы:

— *Цель должна быть достижима в рамках данного проекта.* Мы не сможем обеспечить светлое будущее России, создав свой информационный пункт.

В некоторых случаях целесообразно обозначить обобщенные намерения инициатора проекта. Для российского менталитета, в частности, характерно устремление к возвышенным целям, которые требуют особого напряжения не только организационных и финансовых, но и духовных сил. В этом отличие от обычного для Запада прагматического целеполагания (т. е. ориентированного на практически доступный результат).

Сравним два подхода к постановке целей. Один был представлен известным американским киноактером и мастером единоборств Чаком Норрисом в его телеинтервью, данных в России, куда он приезжал как президент Фонда помощи трудным детям и организатор проекта «Звезды XXI века». В его изложении его личные достижения базировались на предыдущих успехах: когда он обучался боевым искусствам, то думал, что может победить на местных соревнованиях; когда победил — подумал, что может победить на соревнованиях штата, затем — на национальных соревнованиях, после этого — на международных. «Я никогда не думал о чемпионате мира раньше, чем победил на международных соревнованиях». Общий вывод Чака Норриса: надо ставить перед собой реальные цели, но отдавать проекту все силы. Другой подход обнаруживается в новейших дискуссиях, происходящих в России, относительно возможностей проекта полета человека на Марс. На телевидении, в частности, они активно шли в апреле 2002 г., и хотя некоторые участники (например, космонавт и политический деятель Ю. Батулин) обращали внимание на то, что экономически и по состоянию фундаментальных и прикладных исследований это сегодня для России невозможно как цель, однако другие подчеркивали, что подготовка полета на Марс способна мобилизовать россиян, дать объединяющую идею, стимулировать прорывы в науке, образовании, экономике. Тот и другой подходы могут быть применены при целеполагании, но только в ситуации, где подобным образом принято (привычно) ставить и всякие другие цели.

Наиболее обобщенные ожидания от реализации проекта за его собственными пределами правильнее называть не целью проекта,



а его *миссией* — в соответствии с принятой в менеджменте терминологией. Выбору миссии придается большое значение в управлении организацией: «Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений... Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации»<sup>9</sup>. Это понимание миссии приложимо и к социальному проектированию.

В Морозовском проекте (который до недавнего времени осуществлялся на базе Академии менеджмента и рынка и представлял собой масштабную программу переподготовки кадров для рыночной экономики и поддержки предпринимательства в России) подобное намерение было отделено от цели проекта и названо его миссией: «Миссия проекта — всемерное содействие возрождению эффективной и цивилизованной российской экономики, выводу России из кризиса, интеграции ее в мировую экономику»<sup>10</sup>.

— *Цель должна формулироваться как безусловная.* Иначе говоря, не следует ставить цель проекта в зависимость от неопределенных обстоятельств, которые могут произойти или не произойти в будущем. «Если будут открыты новые месторождения полезных ископаемых, то целью проекта будет строительство поселков...» — такое целеполагание сомнительно. Для проектной деятельности изучение возможных условий должно быть завершено до начала работ. Вероятная смена внешних обстоятельств не требует отражения в цели проекта, хотя может быть представлена в различных сценариях его осуществления, составленных с учетом таких предполагаемых изменений (что особенно важно в долгосрочных проектах).

— *Цель должна предусматривать итоговый результат.* Такой результат может быть представлен в достаточно обобщенной форме (детали конкретизируются при постановке задач) и выражать ценностную установку инициатора.

В названном выше Морозовском проекте его основная задача (или цель) определялась так: «...создать в России “критическую кадровую массу” предпринимателей и управляющих, способных эффективно

работать в условиях переходного периода и становления рыночных отношений»<sup>11</sup>. Понятие «критическая кадровая масса» здесь не вполне ясно, но оно было представлено в заложенных количественных параметрах проекта. Реалистичность же цели определялась тем, что проект осуществлялся на территории 50 регионов России, во всех крупных экономических зонах имелись учебно-деловые и опорные пункты проекта с сильной кадровой, материальной и финансовой базой. Немаловажной была поддержка проекта местными администрациями и предпринимательскими кругами.

— *При разработке проектов, предполагающих получение прибыли, формулировка целей должна предусматривать возможность их количественной оценки по объемам, срокам, размерам прибыли*<sup>12</sup>.

Цель проекта следует проверить на ее соответствие с тезаурусом инициатора — с его ценностно-нормативной системой. На практике это означает ответить на вопросы:

- Какие свои личные качества (способности, таланты, ориентации) я смогу реализовать в проекте?
- Какую свою личную проблему я решаю, берясь за осуществление проекта, и будет ли она решена?
- Уверен ли я в том, что смогу завершить проект?
- Не окажется ли так, что проектом воспользуются совсем не те, для кого я его замыслил?

Для тезаурусного подхода к социальному проектированию это ключевые вопросы. Если инициатор проекта не находит на них ответы, проект зачахнет очень скоро, а инициатор будет с раздражением тянуть организационную лямку, пока не бросит дело окончательно, оставив руины проекта и подорвав доверие к себе.

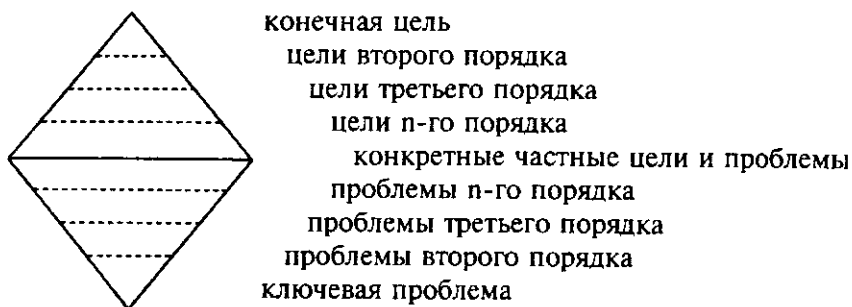
В крупных проектах цель формулируется как «дерево целей», которое позволяет точно зафиксировать полученный в итоге результат.

«Дерево целей». Социальные цели могут быть представлены в виде «дерева целей», где из конечной цели (самоцели) логически выводятся ее составляющие первого, второго и т. д. порядков. Здесь есть существенное отличие от выстраивания «дерева проблем»: деление цели на подцели представляет собой логическую процедуру, тогда как при формировании «дерева проблем» в основу положен содержательный анализ последовательного

решения проблем. Логический способ построения «дерева целей» определил и направление движения по ступеням целевой иерархии: «дерево» растет сверху вниз.

**Проблемно-целевой ромб.** Крупный российский специалист в области социального прогнозирования Игорь Васильевич Бестужев-Лада (род. 1927) предложил объединить «дерево целей» и «дерево проблем», а поскольку одно «дерево» растет снизу вверх, а другое — сверху вниз, в соединении они образуют проблемно-целевой ромб<sup>13</sup>.

Он выглядит следующим образом:



Представим себе, что у руководства некоего Института на окраине Москвы возник замысел достичь к 2015 г. особо значимых результатов в подготовке высококвалифицированных специалистов. Структурирование такой перспективы может иметь форму проблемно-целевого ромба (возьмем только некоторые параметры, поскольку представление всего ромба могло бы дать несколько тысяч позиций).

**А. Конечная цель:** создание «русского Оксфорда».

**Подцели:**

1. Создание крупных гуманитарных научных школ.
  - 1.1. Развитие научного потенциала профессорско-преподавательского состава.
  - 1.2. Создание системы организации научного творчества студентов.
    - 1.2.1. Внедрение принципа формирования учебных групп: группа — школа при «мастере» («мастерская»).
    - 1.2.2. Формирование сети научных микросообществ.
2. Создание современной материальной базы обучения.

**Б. Проблемы:**

- 1.2.1. Для работы по методу «школа при мастере» не хватает времени.
- 1.2. «Мастера» живут в большом отдалении от Института.
1. Научная подготовка не стала пока высокой социальной ценностью и слабо мотивирует и студентов, и преподавателей.

Составление проблемно-целевого ромба много дает для осмысления ситуации и своих целей. В то же время в нем не может быть в полной мере учтено многообразие и сочетание целей, в том числе и наличие многообразия целей у субъекта деятельности.

Это обстоятельство нашло отражение в концепции известного футуролога И. Галтунга, изложенной в его книге «Мировые цели» (1980). Галтунг делит цели на субъективные (актерские) и объективные (структурные), сопрягает их с руководящими концепциями развития, мощи, экспансии и мира и получает «матрицу целей» (развитие личности, социально-экономическое развитие, многообразие культур, равенство, справедливость, автономия как самоопределение, солидарность, социальная активность). Главная цель зависит от точки зрения. И. В. Бестужев-Лада критикует позицию Галтунга<sup>14</sup>, но, как представляется, у последнего есть рациональное зерно для социального проектирования на основе тезаурусного подхода. Должна анализироваться именно матрица целей (субъективных и объективных). В приведенном примере с Институтом было бы неверно не учитывать значение субъективной цели инициатора проекта «русского Оксфорда» (амбиции руководства, намерение дать импульс Институту путем сплочения коллектива в общем деле и т. д.).

**Задачи проекта.** Задача — «цель, к которой стремятся, которой хотят достичь», — определяет «Словарь современного русского литературного языка». Кроме этого, задача означает «поручение, задание», «вопрос, требующий нахождения решения по известным данным с соблюдением определенных условий», наконец, «успех, счастье, удача»<sup>15</sup>. Эти значения слова сочетаются в понимании задач социального проекта.

**Задачи проекта — конкретные действия, которые предстоит осуществить.** Задачи прямо вытекают из цели проекта. Если цель имеет вид «дерева целей», то задачами заканчивается дробление цели.

Конкретность и обозримость результата реализации — отличительная сторона и главное требование к формулировке задач.

Напомним цель Морозовского проекта: создать «критическую кадровую массу» предпринимателей и управляющих. Хотя у проекта были количественные показатели, но все же «критическая масса» могла быть оценена очень приблизительно. Стратегия же проекта предполагала развитие сети региональных учебно-деловых центров и опорных пунктов, реализующих образовательные и иные программы Морозовского проекта. Здесь уже не было никакой приблизительности. Создание учебно-делового центра, опорного пункта, реализация образовательной программы, подготовка методических пособий — все это конкретные и легко поддающиеся проверке результаты.

В тексте проекта задачи формулируются сразу вслед за целью, поскольку через них цель и приобретает свою конкретность. Принято использовать для представления задач грамматические конструкции с глаголом в форме инфинитива, причем и здесь есть некоторые правила (или, скорее, рекомендации).

Фонд международного партнерства (Foundation for International Partnership) в своих рекомендациях для инициаторов проектов, пишущих заявки на гранты на русском языке, не советует при формулировании задач проекта применять слова: «поддерживать», «улучшать», «усиливать», «содействовать», «координировать», «перестраивать», а считает подходящими слова: «подготовить», «распределить», «уменьшить», «увеличить», «организовать», «изготовить», «установить порядок»<sup>16</sup>. Иначе говоря, лучше избегать глаголов несовершенного вида и применять глаголы совершенного вида.

При постановке задач главным недостатком следует считать *неконкретность* и отсутствие увязки с реальностью.

На заседании Экспертно-консультативного совета Комитета Российской Федерации по делам молодежи по проектам и программам молодежных и детских объединений в 1997 г. рассматривался проект одной из общественных организаций, среди задач которого была обозначена «издательская деятельность». Руководитель проекта ставил вопрос так: в зависимости от того, сколько финансовых средств удастся привлечь, будет или начато издание газеты для детей, или опубликовано методическое пособие для работников и активистов

организации. Такое «или-или» вызвало возражения Совета. Издание газеты не заменит методического пособия, а пособие — это не газета. Представители организации не могли ничего сказать об издательской базе, о способе распространения газеты и о других организационных сторонах своей идеи. Проект не был поддержан.

Постановка цели и задач проекта позволяет его инициатору систематизировать предварительные наброски замысла и описать в едином ключе содержание мероприятий и действий, составляющих проект.

**Содержание работы.** Что же мы будем делать конкретно, реализуя проект? Иначе говоря, что увидят, ощутят люди, для которых мы делаем свой проект? Необходимо вполне определенно представить, как будет работать проект. В текстовом отношении это описание функционирования нашего проекта.

В концептуальной части проекта по созданию (включающему строительство и эксплуатацию) пансионата для газодобывателей на берегу моря описываются основные стадии реализации проекта с указанием поэтапности работ, сроков и важнейших результатов. В частности, в описании говорится: «Первая очередь строительства включает сооружение спального корпуса на 60 номеров (30 двухместных и 30 трехместных), столовой на 80 посадочных мест, подсобных помещений, оборудованного пляжа, трех спортивных площадок. Строительство ведется в течение 6 месяцев после начала работ по проекту. Ввод первой очереди пансионата позволит организовать отдых газодобывателей с семьями в летний период по 20-дневным сменам из расчета 150 человек в смену, проводя 4 смены в сезон (итого 600 человек)...» Дальше представлено описание следующих этапов реализации проекта.

Обратим внимание на то, что сроки реализации в этом случае указаны не календарные, а в увязке с началом работы по проекту, которое обычно совпадает с началом финансирования. Эта точка принимается за ноль, и от нее рассчитываются сроки в годах, месяцах, неделях, днях.

В мегапроектах описание работ обычно ведется по подпрограммам, поскольку каждая из них — это вполне самостоятельный проект, объединенный с другими подпрограммами общим замыслом и некоторыми общими параметрами.

**Обоснование проекта.** Из того, что мы собираемся построить пансионат, никак не следует, что мы сможем это сделать. Из того, что мы намерены вести психологическое консультирование, не вытекает, что у нас есть для этого разрешение (лицензия). Из того, что мы просим деньги на издание серии книг для родителей детей с недостатками зрения, нельзя заключить, что у нас есть необходимый опыт издательской деятельности.

*Обоснование проекта характеризует его реализацию в правовом, экономическом, организационном отношениях.*

Какова *правовая форма* нашего проекта? Возможно, что нет никакой особой правовой формы: мы просто что-то делаем для своих близких (это относится к некоторым некоммерческим микропроектам, которые строятся на личном таланте инициатора). Но в большинстве случаев приходится определиться по этому вопросу.

Возможно, наш проект примет для реализации какая-то существующая организация (предприятие, учреждение, общественное объединение и т. д.). В этом случае надо установить, на каких основах пойдет наше сотрудничество: берут ли нас в штат для осуществления проекта, заключаем ли мы трудовой договор (контракт), получаем ли вознаграждение за предложенный проект, но не участвуем в его реализации и т. д.

Другой вариант: для реализации проекта мы создаем новую организацию. В этом случае следует исходить из правовых норм Гражданского кодекса Российской Федерации (ст. 66–123).

Статья 50 ГК РФ устанавливает разделение всех организаций на коммерческие и некоммерческие: организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, отнесены к коммерческим, а не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками — к некоммерческим организациям. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых

собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом. Различие в статусе коммерческих и некоммерческих организаций предполагает разницу в ведении предпринимательской деятельности каждой из них. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Итак, хотя и коммерческие, и некоммерческие организации вправе вести деятельность, приносящую доход, дальнейшая судьба полученного дохода заметно различается\*. Прежде чем идти регистрировать свою организацию, надо точно усвоить, что следует в юридическом отношении из выбора той или иной правовой формы: ее выбор всецело определяется тем, что планируется достичь по ходу и в результате осуществления проекта.

От этого выбора зависит, какими источниками финансирования мы сможем воспользоваться. Если проект не становится через избранную правовую форму самостоятельным юридическим лицом, он может оказаться в чрезмерной зависимости от организации, которая предоставит ему возможность пользоваться своими расчетными счетами. В то же время ведение дел ООО или общественного объединения — сложная работа, требующая квалифицированных людей (исполнительного директора, бухгалтера и др.).

*Финансовое обоснование* должно включать базовые расчеты необходимых средств, фиксировать модель финансирования и его источники.

В проектах, которые поступают на конкурсы, допускаются многочисленные ошибки в финансовом обосновании. Рассмотрим наиболее типичные из них.

1. *Финансовые расчеты в проекте отсутствуют.* Авторы откровенно говорят, что они не финансисты и, выдвигая проект на конкурс, борются за благородную идею, которая, по их мнению, должна быть поддержана сама по себе, без всяких расчетов.

\*Введением в действие с 1 января 2002 г. главы 25 Налогового кодекса РФ некоммерческие организации по налогообложению по сути приравнены к коммерческим, что во многом делает бессмысленным установленное ГК РФ разделение юридических лиц.

Такой аргумент неубедителен. Если организаторы не могут оценить финансовые потребности проекта, они не смогут эффективно распорядиться теми средствами, которые им предоставят на его осуществление.

2. *Расчеты сделаны с завышением или занижением обычных цен на те или иные необходимые для проекта товары и услуги.* Организации, постоянно имеющие дело с проектами по тем или иным направлениям деятельности, отлично знают конъюнктуру рынка и средние цены. Сложнее с теми, кто берется за инициативный проект и не обладает достаточным опытом. В этом случае важно получить *консультацию специалистов*. В конце концов, даже если за нее придется заплатить, это окажется для проекта дешевле, чем самостоятельно собирать информацию из разных источников.

Другой путь — *поиск аналогов* и выяснение цен у тех, кто ведет подобные проекты. Цены на товары и услуги практически всегда открыты, их можно узнавать, не афишируя цели своего проекта, без каких-то специальных ухищрений.

3. *В смете запрашиваемых средств по проекту не учитываются расходы организации, реализующей проект.* Следует принять во внимание обычную практику: финансовую поддержку получают те инициаторы проекта, которые для достижения его цели рискуют собственными средствами, сами производят затраты, причем довольно внушительные (по крайней мере 20–30% от расчетной стоимости проекта). В смету расходов поэтому надо включить стоимость аренды помещений, эксплуатации оборудования, зарплаты сотрудников и все другое, что непосредственно связано с работой организации-инициатора по осуществлению проекта (не приписывая лишнего).

4. *При расчете финансовых средств, необходимых для проекта, не учитывается стоимость интеллектуальной собственности (авторские права участников).* Если многие социальные проекты не связаны с деятельностью, порождающей охраняемые законом авторские права, то это не значит, что это общее правило. Проект может затрагивать, например, авторские права на произведения науки, литературы и искусства. В этом случае право автора охраняется, даже если он об этом не знает. Неправомерное оформление отношений с автором или отсутствие авторского договора все

равно не позволят уйти от ответственности, возникающей в связи с нарушением авторских прав.

В концепции проекта финансовые расчеты представлены в обобщенном виде, подробная информация по бюджету дается в приложении, где также указываются условия и порядок привлечения средств. Надо заметить, что практически для любого проекта нет необходимости иметь все финансовые ресурсы на своих счетах на стадии закладки проекта. Концепция должна отразить поэтапное распределение финансирования с увязкой по источникам и с учетом условий, под которые выдаются деньги. В таком описании фиксируется модель финансирования проекта.

Модель финансирования в малых и микропроектах может быть проста. Но в крупных проектах и особенно мегапроектах трудно обойтись одним источником финансирования, нужна модель смешанного финансирования.

В *организационном обосновании* проекта характеризуются участники его реализации и их функции; место и время осуществления проекта; имеющиеся в наличии и необходимые материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы.

В практике представления проектов на конкурсы для получения грантов принято давать подробную характеристику ресурсного обеспечения проекта, особенно *кадрового*. Даются сведения о *руководителях* проекта, основное внимание обращается на *квалификацию и опыт работы* по тому направлению деятельности, за которое отвечает данное лицо, в том числе называются проекты, успешно осуществленные им или при его участии.

В целом обоснование проекта призвано показать, что проект реален для исполнения: есть необходимые ресурсы, есть люди, которые смогут осуществить цели проекта, есть необходимые правовые и финансовые предпосылки для того, чтобы достичь конечных результатов.

**Ожидаемые последствия.** В результате осуществления проекта что-то изменится в социальном окружении, в жизни людей. Что же? Ответить на этот вопрос должна заключительная часть концепции, характеризующая ожидаемые последствия нашей проектной деятельности.

В социальном проекте нас прежде всего интересуют социальные последствия, к которым приведет его реализация. Здесь мы

выходим за пределы цели проекта и его задач. Нам предстоит шире посмотреть на социальное пространство, в котором реализуется проект.

Прямым итогом проектов по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних будет достижение их конкретных целей. Но кроме этого возникнет и непрямой эффект. По оценке экспертов Академии МВД России, воспитательные меры по предупреждению подростковой преступности приводят к ее снижению на 10–15%. Соотношение же общественных затрат, связанных с преступлением несовершеннолетнего или молодого совершеннолетнего, и затрат на мероприятия воспитательного характера по предупреждению преступного поведения составляет 100:1 по меньшей мере<sup>17</sup>.

Подобно этому, любой социальный проект несет для общества нечто большее, чем прямое достижение цели, самой по себе также социально значимой. Когда мы продумываем социальные последствия проекта, мы рассматриваем рядом прямые и косвенные результаты задуманной деятельности. Нам надо также сопоставить положительные и отрицательные последствия и убедиться, что первые окажутся важнее вторых, смогут их нейтрализовать или существенно уменьшить их масштабы.

В концепции малого или микропроекта оценку последствий его реализации можно сформулировать как предположение, хотя и здесь лучше не заниматься домыслами, а провести хотя бы скромные исследования. В более крупных проектах нужно организовывать исследовательские работы по прогнозированию социальных и экономических последствий нововведения и проводить социальную экспертизу. Это — основа оценки жизнеспособности проекта.

Иногда отрицательные последствия проекта в социальной сфере раскрываются после того, как он начал успешно работать, и возникает немало трудностей при определении того, следовало или не следовало начинать проект.

Примером подобного рода проблем может служить самая крупная и самая долголетняя коммуна копенгагенских *кракеров* (захватчиков квартир) «Свободное государство Христиания», которая стала моделью новых форм жизни городского сообщества. Она возникла в 1970 г., когда министерство обороны освободило на берегу моря

в районе Христианской гавани (в центре Копенгагена) участок государственной земли (20 га), где было около 200 строений (казармы и т. д.). Городская управа Копенгагена собиралась ее застроить, но группа молодежи сломала забор и стала заселять помещения (кракеры вывесили лозунг: «Эмигрируйте на автобусе № 8»). Назревал конфликт с властями, но с молодыми *спонти* в район отправились взрослые, принявшие участие в «создании свободного государства», — художники, архитекторы, педагоги, социальные работники. Их участие привело к созданию *проекта альтернативного общества* — «солидарного сообщества, не знающего господства». Позитивные результаты проекта: (а) *спонти поставлены под контроль* (принята «конституция» жителей «Христиании», вопросы всей коммуны решаются еженедельным общим собранием, есть собрания районов, группы активистов по направлениям — дети, борьба с наркотиками и т. д.); (б) «христианцы» *добились водо- и электроснабжения* (аргумент: в коммуне есть семьи с детьми), заключено соглашение коммуны с минобороны о создании своей пожарной охраны, вывозе мусора и др., жители «Христиании» начали сами вести *строительные работы* (дом для детских игр, баня, поликлиника и т. д.); (в) *возникли новые элементы социальной инфраструктуры* (манежи переделаны в театр и музыкальный зал на 2–3 тыс. мест, в казарме разместился коммуникационный центр, созданы «Радио свободная Христиания», ателье, кино, кафе, пекарня, продовольственный и овощной магазины и др., начала выходить *ежедневная газета*). Общее число постоянных жителей «Христиании» составляло 700–800 человек. Однако в коммуне сохранялся экономический традиционализм: производственная деятельность строилась на обычной капиталистической основе; в результате росло социальное напряжение, особенно после того, как начался рост безработицы и «Христианию» наводнили молодые уголовники и наркоманы. Благотворные эффекты групповой жизни *через 5 лет* после начала «Христиании» были утеряны. Ветераны ушли и основали новую (сельскую) коммуну. Возник «разрыв поколений», проект себя исчерпал<sup>18</sup>.

Обстоятельства создания проекта в данном случае не позволяли заглядывать на годы вперед и предусматривать проблемы, которые тогда возникнут. Очевидно, что среди социальных проектов, особенно имеющих своим источником конкретную острую ситуацию, будет немало таких, для которых ожидаемые последствия

не будут рассчитаны, осмыслены, спрогнозированы. Из этого не следует, что исследование последствий проводить не надо. Везде, где мы можем опередить события, оценить роль предлагаемых нововведений для будущего, изучить риски, — это делать необходимо в интересах успешности нашего проекта.

**Жизнеспособность проекта.** Об основных инструментах оценки жизнеспособности проекта — социальном прогнозировании и социальной диагностике, как и о применении экспертных методов, на которых обычно и базируются такие оценки, подробнее речь пойдет в следующей главе. Здесь же обозначим, что *задача этой оценки — предусмотреть успех и не допустить провала проекта.* Другими словами, установить степень риска.

Чтобы избежать неудач, важно вести постоянный сбор и анализ информации по вопросам, связанным с проектом. На первой стадии такая информация должна укрепить в нас уверенность, что проект может быть осуществлен и его цели будут достигнуты.

Оценивая жизнеспособность проекта, мы должны выяснить особенности социальной среды, в которой планируется его реализовать, а также ответить на такие вопросы, как:

— Имеется ли система решения интересующей нас проблемы на уровне государства, местного самоуправления, организаций, неформальных групп людей?

— Кто и за что здесь отвечает?

— Какие у нас есть возможности для контакта с ними?

— Они будут мешать нашему проекту или помогать?

— Как их привлечь на свою сторону или нейтрализовать?

— Имеются ли конкурирующие проекты?

Последний вопрос нацелен на выяснение сведений не только о конкурентах, решающих те же задачи, что и мы. В социальной области такие конкуренты (во всяком случае, если речь идет не о мегапроектах) должны учитываться скорее в информационном, чем в состязательном плане, поскольку потребность в решении различных социальных проблем значительно выше, чем возможности какого угодно числа социальных проектов. Есть другая конкуренция — *конкуренция по использованию ресурсов.* Для оценки жизнеспособности проекта это важное обстоятельство. На один ресурс (помещение, оборудование, специалисты, финансы и т. д.) могут одновременно претендовать несколько разных по направ-

ленности проектов, в том числе коммерческих. Вероятность конфликта проектов приходится обдумывать, решая вопрос о степени риска в нашем проекте.

**Планирование проекта.** Следующий этап работы над проектом составляет его планирование, задача которого — *установить перечень и порядок мероприятий по реализации проекта.* Здесь концепция соединяется с организационными действиями: отбираются мероприятия в соответствии с задачами, вводится в достижение результата этапность, работы увязываются с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Самый простой план строится как таблица, в которой строки отражают содержание действий, а столбцы — параметры, важные для организации дела:

№/№	Содержание мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Финансовое обеспечение и другие ресурсы
1				
2				

При планировании социального проекта мы предлагаем ориентироваться на *правила ресурсов, времени, места, последствий.*

**Правило ресурсов.** *Ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать.*

То, что ресурсы, которые мы можем привлечь для реализации проекта, ограничены, — исходное положение социального проектирования. Очевидно, что при недостатке ресурсов мы будем с этим считаться в планировании мероприятий. Но нередко какой-то из видов ресурсов имеется в избытке и легко доступен. Возникает искушение воспользоваться этим обстоятельством.

Рациональное планирование должно противостоять такому искушению, поскольку привлечение излишних ресурсов деформирует проект и отвлекает усилия от других участков деятельности.

Избыток ресурсов может быть оценен на этапе создания концепции и дать основание для уточнения или даже изменения целей проекта. Но, если мы утвердились в целях-ценностях проекта и перешли к планированию, нам надо отказаться от лишнего, даже если это и легко доступные ресурсы.

**Правило времени.** *Если проект выходит за пределы среднесрочного планирования, его целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых проектов.*

Мы уже говорили, что в долгосрочных проектах приходится проводить существенную коррекцию проекта на отдаленных по времени этапах. Снизить роль таких корректирующих действий можно, придавая каждому более или менее длительному этапу реализации проекта относительно самостоятельный характер. Рубежный контроль в таком случае приобретает черты заключительного контроля для каждого из выделенных подпроектов.

**Правило места.** *Если проект не может быть осуществлен по единому стандарту и подходам на большой территории, то лучше его разделить на локальные проекты, определяя свои стандарты и подходы для каждой группы однородных территорий.*

Крупные проекты нередко имеют разные возможности для реализации в зависимости от территории. Это создает проблемы усреднения показателей, которые в этом случае не могут исполнять роль контрольных. Тогда правильное сформулировать задачи проекта отдельно для однородных территорий, что позволит эффективнее использовать имеющиеся ресурсы.

**Правило последствий.** *Поскольку всякий проект имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и развертыванию до максимума позитивных последствий его осуществления.*

Понимание того, что негативные последствия социального нововведения неизбежны, важно для ориентации проектных разработок. Продумывание превентивных мероприятий по предупреждению таких последствий составляет одну из задач планирования. При этом наиболее эффективны те мероприятия, которые опираются на внутренние свойства самого проекта, а не на дополнительные, внешние для него источники и средства. Очевидно, что проект, порождающий негативные некомпенсируемые последствия для людей, лучше не осуществлять.

**Способы планирования.** Рассчитанный по времени, ресурсам и затратам план выступает в качестве управленческого средства осуществления проекта и контроля за его реализацией. В инвестиционных проектах это также важная часть бизнес-плана, который рассматривается потенциальным инвестором.

В крупных проектах с большим числом подрядчиков уже давно применяются различные модификации *сетевое планирование*, методика которого была разработана в 50-е годы. С расширением применения персональных компьютеров увеличились возможности применения сетевого планирования для управления и малыми проектами. На современном рынке программной продукции есть как простейшие системы сетевого планирования, пригодные для работы в рамках небольших проектов (их стоимость 100–200 долл. США), так и сложные системы стоимостью до 20 тыс. долл. США (например, PC Wings компании AGS Management Systems). При поддержке компьютерных программ менеджер проекта решает задачи по планированию, включающие: структурирование проекта; определение сроков исполнения задач; определение и распределение ресурсов и календарное планирование с учетом их ограниченности; определение мер контроля и оперативного управления.

*План соединяет комплекс деятельности и комплекс ресурсов, а поскольку тот и другой имеют четкое количественное выражение, есть возможность формализовать работу по проекту и применить известные управленческие алгоритмы. Конкретизация плана ведется различными способами, в том числе и переводом его позиций в графическую форму.*

Графически проект может быть представлен в виде *диаграммы Ганта*, которая позволяет увидеть проект расположенным на временной оси в соответствии с решаемыми задачами. Более сложна *сетевая диаграмма*, дающая наглядное представление о последовательности выполнения задач проекта с учетом параллельных действий. Наконец, *иерархическая диаграмма* проекта позволяет представить его как движение по различным уровням решаемых задач — с выделением в качестве верхнего уровня цели проекта<sup>19</sup>.

**Составление бюджета.** Концептуально мы определились с основными вопросами финансирования, теперь предстоит произвести более точные расчеты.



Ориентиром в том, как вести эту работу, выступают рекомендации по составлению *бизнес-планов*. Таких рекомендаций много, но технологически они близки.

Структура бизнес-плана обычно включает информацию о: (1) возможностях фирмы (резюме); (2) видах товаров (услуг), (3) рынках сбыта товаров (услуг); (4) конкуренции на рынках сбыта; (5) плане маркетинга; (6) плане производства; (7) организационном плане; (8) правовом обеспечении деятельности фирмы; (9) оценке риска и страховании; (10) финансовом плане; (11) стратегии финансирования<sup>20</sup>. Нетрудно заметить, что многие пункты бизнес-плана практически совпадают с теми, что представлены в тексте социального проекта. Собственно, в коммерческой сфере бизнес-план и выполняет те задачи, которые стоят при формировании концепции проекта.

Для нас важно, что подходы, применяемые при составлении бизнес-плана, могут при некоторой адаптации использоваться и в некоммерческих проектах.

Основное внимание при составлении бюджета нужно сосредоточить на вопросах:

1. Сколько надо денег?
2. На какие цели пойдут предоставленные деньги?
3. Планируются ли доходы от произведенной продукции и услуг и какую часть расходов по проекту они могут покрыть?
4. Как будут возвращены деньги (и выполнены другие финансовые условия), полученные в порядке инвестиций, кредита и т. д.?

Если мы имеем дело со смешанным финансированием, необходимо рассчитать движение средств по каждому источнику отдельно и в увязке с другими источниками. Здесь важно не забывать о различии требований к бюджету и возможностях организаций, собирающихся финансировать проект.

В малых и микропроектах нередко бывает достаточно составить смету расходов с указанием источников поступления средств. Впрочем, и это непростая задача. Например, во многих проектах предусмотренный в смете фонд заработной платы не учитывает начисления на заработную плату. В итоге расчет по этой строке оказывается уменьшенным больше чем на одну треть, что потом не может не создать трудностей в работе. В большинстве проек-

тов сметы не содержат возможные поправки на инфляцию, что также снижает надежность расчетов.

Когда смета приобретет четкие очертания, есть прямой смысл показать ее тем, кто имеет опыт в составлении бюджетов. Такая консультация поможет избежать ошибок и неточностей.

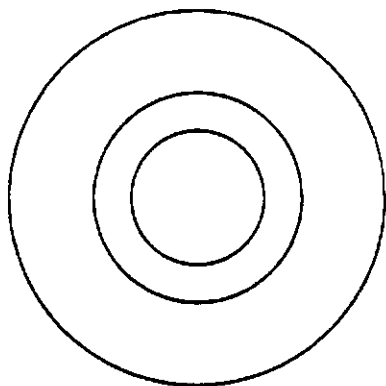
**Окончательная форма проекта как текста.** Соединение всех наших записей, заметок, расчетов в единый текст представляет собой важный этап работы над проектом. Только закончив текстовое оформление проекта, мы вполне начинаем понимать и то, чего мы хотим, и то, что мы в состоянии сделать. Нередко оказывается, что первоначально мы неточно определяли свои возможности (преуменьшали или преувеличивали их).

Текст проекта придает ему самостоятельную жизнь, и эта особенность должна нами быть правильно и вовремя понята. Заметки и наброски — для нас, текст проекта — для внешнего пользователя, каковым может быть владелец финансовых средств, орган государственной власти, грантодатель или кто-то другой, кто проявляет или потенциально может проявить заинтересованность в нашем проекте. Форма представления проекта (его *интерфейс*) должна быть доступной и интересной тому, для кого мы готовим текст.

Практика показывает, что написанный безграмотно, с жаргонными словечками или слишком наукообразно текст отталкивает читателя. Не вдохновит владельцев и распорядителей ресурсов на поддержку проекта неуверенность авторов в себе и в своих предложениях. Отбивают охоту знакомиться с проектом неясные округлые формулировки, долгие вступления и отступления. С самого начала должно быть ясно, о чем проект и каков его масштаб. «Что вы предлагаете?» — таков первый вопрос читающего, и ответ на него должен быть на первой же странице текста.

Проект одной из общественных организаций, представленный на соискание государственного гранта, составлял 250 страниц текста. На первой странице разместился эпиграф из трудов одного видного педагога. На второй странице был дан другой эпиграф из трудов другого видного педагога. Далее шла «теория вопроса». Суть проекта была изложена на 120-й странице! Для этого потребовалось два абзаца.

В практике проектирования выработан прием, позволяющий упростить задачу знакомства с проектом. Описание проекта строится как бы по *концентрическим кругам*.



Самый малый круг — *презентация проекта*. Презентация занимает две-три страницы, и в ней в самой сжатой форме изложены информация об организации, осуществляющей проект (цели организации, ее готовность к осуществлению проекта), и концепция проекта (актуальность проекта; его цели и задачи; правовое, экономическое, организационное обоснование; потребность в средствах, модель и источники финансирования; участники проекта, их функции; место и время; материально-технические, интеллектуальные и другие ресурсы; ожидаемые последствия осуществления проекта).

Этой информации должно быть достаточно, чтобы лицо, которому адресован проект (например, потенциальный инвестор), заинтересовался им. Если интереса нет — проект откладывают в сторону, если интерес проявлен — читают дальше.

Прислушаемся и к совету Дейла Карнеги, особо полезному при подготовке текста «малого круга»: «Наша эпоха — эпоха броских эффектов. Просто констатировать истину уже недостаточно. Истину надо сделать живой, интересной, драматичной»; «Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно»<sup>21</sup>.

Второй круг — *изложение концепции проекта, а также наиболее общей оценки его жизнеспособности и базовых расчетов*.

Текст этой части по структуре тот же, формулировки исходных положений — те же, но здесь есть аргументация представленных положений. Тест занимает 25–30 страниц. Лицо, принимающее решение по проекту (тот же инвестор, например), знакомится с этой частью для прояснения того, что невозможно было почерпнуть из краткого описания проекта. Если его устраивает проект, то дальнейшее чтение по его распоряжению ведут специалисты, делающие экспертное заключение о целесообразности участия в проекте.

Третий круг, строящийся по той же структуре, что и два предыдущих, содержит *детальную информацию и все выполненные расчеты по проекту*. Эта часть текста может быть как угодно велика. В крупных проектах она может быть многотомной, содержать таблицы, схемы, рисунки, чертежи, диаграммы и т. д. Но это не мешает видеть проект в целом: краткое описание (первый круг) и его вариант с аргументацией положений (второй круг) позволяют не отвлекаться от главного.

К тексту могут прилагаться различные документы: устав организации, рекомендации по проекту, отчеты по исследованиям и т. д.

Организованный по такой модели текст проекта позволяет сделать его многофункциональным, легко адаптировать к различным задачам презентации, не проводя дополнительной работы.

## § 2. Методы коллективной работы над проектом

Если наш проект — не сугубо индивидуальное начинание, нам приходится позаботиться о том, чтобы сложилась *команда проекта*, а это возможно достичь, если соучастники осуществления нашего замысла с самого начала включены в его разработку.

Поскольку любой проект ограничен во времени и долгосрочных проектов заметно меньше, чем среднесрочных и тем более краткосрочных, очень часто возникает ситуация, когда те, кто собрался для коллективной работы, еще к ней не готовы. Люди есть, но команды нет. Она возникнет, когда, во-первых, установятся (или подтвердятся) некоторые общие ценности и, во-вторых, когда

взаимопонимание перейдет в технологию взаимодействия (то, что называется пониманием с полуслова).

Ряд методов позволяет активизировать инновационный потенциал группы и при этом способствовать формированию команды проекта. Мы кратко охарактеризуем особенности таких методов, как *мозговая атака, метод синектики, деловая игра, метод фокальных объектов, ТРИЗ, метод контрольных вопросов, метод создания сценариев.*

**Мозговая атака.** *Метод мозговой атаки представляет собой способ коллективной мыслительной работы, имеющей целью нахождение нетривиальных решений обсуждаемой проблемы и строящийся на снятии барьеров критичности и самокритичности участников.* При этом «открывается возможность перехода в чужую логику — логику соседа, таким образом, творческие потенциалы участников атаки как бы суммируются»<sup>22</sup>. Мозговая атака — один из наиболее эффективных способов активизации творческих сил инициаторов социального проекта.

Разработка метода принадлежит Алексу Осборну, который и дал ему название «мозговая атака». Замысел Осборна один из популяризаторов метода, М. Смолл, излагает следующим образом: «Вы должны рассматривать тот или иной предмет со всех возможных точек зрения и фиксировать все идеи, которые просто приходят в голову, какими бы «притянутыми за уши» они ни казались. Вы должны будоражить свой мозг до тех пор, пока не выудите из него все существующие в нем мысли. Осборн предлагал по этому принципу проводить специальные совещания»<sup>23</sup>. Именно «совещания», коллективные обсуждения по особым правилам «мозговой атаки» (а метод используется и для индивидуальной работы) стали основной формой ее применения.

Обязательные требования к мозговой атаке, вытекающие из сути метода, — *равенство статусов участников, ограниченность работы во времени, запрет на взаимную критику в любой форме.* Участники заранее знают, что никакой ответственности за выполнение своих конструктивных предложений они не несут (здесь не действует часто применяемый принцип «инициатива наказуема»).

Технология мозговой атаки может быть представлена следующим образом.

Участники мозговой атаки (лучше всего числом в пределах 10 человек) располагаются в помещении по определенному плану, обычно лицом друг к другу и на таком расстоянии, чтобы возможен был контакт, но и сохранялась определенная автономия участников (дистанция — около 1–1,5 м). Затем ведущий в течение примерно 15 минут вводит участников в курс дела: ставит перед группой проблему и просит членов группы предложить как можно больше вариантов решения без предварительного обдумывания за небольшой промежуток времени. Атака длится от нескольких минут до часа и состоит в том, что участники поочередно высказывают приходящие им в голову идеи и предложения относительно решения поставленной проблемы. Поощряется всякое высказывание (в том числе неполное, невнятное), стимулируется выдвижение необычных и нереальных идей.

Время выступления каждого участника, как правило, не более 1–2 минут, выступать можно много раз (желательно не подряд). В заключение ведущий информирует о том, как будут применены высказанные идеи, и приглашает сообщить новые идеи по проблеме, если они возникнут (письменно в течение суток).

Считается, что «в группе должно быть всего лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников. Лица, обладающие специальными знаниями, слишком искусные в том или ином деле, нежелательны. Их стремление осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом может сковывать воображение»<sup>24</sup>.

По ходу мозговой атаки записываются все высказывания (обычно лицом, не участвующем в обсуждении, или на диктофон, магнитофон, видеоманитофон). Текстовая запись не содержит указания на авторство: результат считается общим достижением.

Но без обработки полученных результатов мозговая атака была бы бесплодной. Второй этап и составляет работа с полученным материалом. Здесь вступают в силу позиции эксперта и лица, принимающего управленческое решение. Идеи и предложения, полученные на первом этапе, подвергаются критике, классификации, отбору вариантов по требованиям реалистичности.

Разновидностью мозговой атаки является методика Гордона. Ее особенность — участникам не сообщается причина, побудившая к про-

ведению мозговой атаки. Высказываемые идеи только фиксируются без какого-либо обсуждения, с тем чтобы затем была произведена обработка при помощи разных методов<sup>25</sup>.

В правилах мозговой атаки выдержан и метод *отнесенной оценки*, который в сущности представляет собой обмен мнениями, структурированный в соответствии с характером обсуждаемой проблемы.

Когда инициаторов проекта немного и у них нет возможности широко привлекать посторонних участников для проведения мозговой атаки, они могут выступать и в функции «атакующих», и в функции «записывающих», и в функции «критикующих». Но каждую из задач необходимо отделить от других, играя каждый раз соответствующую роль.

**Метод синектики.** Близкий по технологии к мозговой атаке метод синектики (синектика, по-гречески, — совмещение разнородных элементов) нередко называют профессиональным мозговым штурмом<sup>26</sup>. В отличие от мозговой атаки, имеющей дело с непрофессиональным продуцированием идей, *синектика предполагает работу постоянных групп, профессионально применяющих различные приемы активизации своего творческого потенциала*.

В группы синектики входят представители различных специальностей, научных дисциплин, возрастных групп и т. п. Требования к участникам группы предъявляются прежде всего в отношении их умений: преодолевать инертность мышления, выделять сущность задачи и формировать взгляд на нее со стороны; организовать работу своего мышления в виде свободного раздумья и фантазии; задержать дальнейшее развитие найденных идей и верить в существование лучших идей; благожелательно воспринимать и развивать чужие идеи; целенаправленно и уверенно работать над задачей, не сомневаясь в своих способностях и способностях товарищей; увидеть в обычном необычное и наоборот; выявлять особенное и использовать его в качестве исходного этапа творческого поиска.

Оптимальная численность группы — 5–7 человек, которых готовят к работе в течение 8–12 месяцев (общенаучная, профессиональная и психологическая подготовка). Цель группы — нахождение творческих решений возникшей проблемы. На сессии

синекторов идет поиск таких решений на основе следующих принципов:

- творческий процесс познаваем;
- творческий процесс одного лица подобен творчеству коллектива;
- поиск рационального решения и творческие способности можно активизировать.

До сессии синекторов проблема формулируется в общем виде, но никто, кроме руководителя сессии, не знает конкретных условий решаемой задачи. На сессии обсуждение начинается с выделения некоторых признаков проблемы, а не с ее общей постановки.

Описывающий технологию синектики В. Н. Соколов приводит следующий пример: если должна решаться проблема обеспечения большого города стоянками автомашин, дискуссия может быть начата с обсуждения вопросов хранения запасного оборудования.

Через обсуждение более конкретных вопросов руководитель сессии постепенно направляет внимание синекторов на проблему в целом. При поддержке специалистов проводится «экскурсия» по различным научным областям, что позволяет выявить возможные аналогии (в том числе и символические, фантастические).

Важно, что в поиске ее решения участвуют специалисты по самому содержанию проблемной задачи: они призваны выявить конструктивные гипотезы путем анализа. Формулирование проблемы, перенос гипотез на проблему и выявление их эвристичности составляют результат работы сессии синекторов.

**Деловая игра.** *Деловая игра — это имитация принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры (проигрывания, разыгрывания) по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам*<sup>27</sup>. Использование деловых игр для выработки и принятия управленческих решений позволяет применять эту методику при составлении социального проекта.

Возникли разные направления в технологическом обеспечении деловых игр. Многие из них восходят к работам Георгия Петровича Щедровицкого (1929–1994), выделившего методологию как отдельную сферу интеллектуальной деятельности и на этой

базе давшего толчок для формирования целой школы *организационно-деятельностных игр* (ОДИ). Первая ОДИ была проведена в 1979 г. по теме «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона». Таким образом, с самого начала организационно-деятельностные игры оказались связанными с социально-проектными задачами.

В ОДИ имеется независимая от играющих группа методологов, которые разрабатывают правила и сценарий игры, основываясь как на «задании на игру» (т. е. на конкретных задачах данного проекта), так и на общих принципах организационно-деятельностных игр. Методологи и ведут игру, управляя действиями участников.

В игре участвуют несколько групп. Обычно по основному предмету игры формируются две (или больше) конкурирующие группы. Кроме них создаются группы, выражающие позицию внешних заинтересованных сторон (например, группы «министерство», «потребители услуг», «экологическая служба» и т. д.). Отдельно работает группа экспертов, которая не вмешивается в ход игры и дает разъяснения, консультации, дополнительную информацию по тематике работы.

Конкурирующие группы проектантов готовят к обсуждению свои варианты проекта (в многодневной игре — части проекта по плану игры) и представляют на общее обсуждение. Каждая из групп (в нашем примере «министерство» и прочие, а также конкуренты) задают вопросы докладчикам, ведут критику проекта, предлагают свои решения. По итогам дискуссии методологи проводят разбор результатов и каждая группа оформляет свою позицию в письменном виде. К концу игры имеется несколько проектов и материалов к проектам. Их бывает так много, что требуется создание специальной группы по обработке предложений, сведению их в общий итоговый документ.

Деловая игра позволяет достичь нетривиальных результатов при прояснении замысла, в отработке сложных вопросов проектирования и взаимодействия со средой, а также при написании текста проектной разработки и в сплочении команды проекта.

**Метод фокальных объектов.** *Метод фокальных объектов — это способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств других объектов.* Он был предложен в 1926 г. немецким

профессором Кунце («метод каталога»), в 50-е годы усовершенствован американским ученым Чарльзом Вайтингом.

Метод имеет целью преодолеть инерцию мышления при решении творческих задач и активизировать способности к инновационным решениям путем переноса признаков случайно выбранных объектов на совершенствующийся объект, который должен находиться в фокусе переноса<sup>28</sup>.

Достижение этой цели обеспечивается таким порядком действий:

1. Называется (фиксируется, например, на доске или дисплее компьютера) объект, который предстоит усовершенствовать (в целом изменить с какой-либо целью).

2. Произвольно (без намеренной связи с изучаемым) называются (фиксируются) другие объекты (в основном обозначаемые существительными).

3. У объектов (пункт 2) выделяются признаки, характеристики (в основном обозначаемые прилагательными).

4. Эти признаки применяются к исходному объекту (пункт 1), и на базе новых сочетаний ведется поиск неординарного решения.

Присоединение к фокальному объекту признаков случайных объектов становится источником гипотез, с которыми дальше идет работа как с новыми проектными идеями: им дается экспертная оценка, они отбираются и рассматриваются с точки зрения возможностей и путей реализации. Здесь важно то, что ассоциативный ряд подкрепляется неожиданными гипотезами.

К примеру, мы намереваемся создать новый тип детской площадки во дворе. Применяя метод фокальных объектов, мы фиксируем несколько произвольно выбранных объектов для последующей работы. Предположим, среди таких объектов названы «диван», «змея», «телефон» и т. д. У этих объектов выделены их свойства — «раскладывающийся» у дивана, «гибкая» у змеи, «звонящий» у телефона. Применив эти определения к детской площадке, получаем прообразы нестандартных идей: наша детская площадка — раскладывающаяся, гибкая, звонящая. Остается только развить эти определения в технические решения.

Достоинством метода можно считать максимальную активизацию ассоциативных механизмов творческой деятельности. Он

обеспечивает также перегруппировку и смещение ценностных структур, в результате чего возникает новая ценностная конструкция.

Недостатки метода состоят в том, что интересные и необычные решения не имеют характера системной деятельности и не эффективны при точном целеполагании.

**ТРИЗ.** Для развития инновационных способностей проектантов может быть с успехом применена теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), разработанная Г. С. Альтшуллером в 1946 г. и доведенная им в начале 60-х годов до технологии.

Для социального проектирования прикладной характер имеют следующие концептуальные положения ТРИЗа:

— Наилучшее решение задачи возникает тогда, когда выявлено и преодолено *техническое противоречие* (ТП).

— *Идеальный конечный результат* (ИКР) состоит в том, что система сама должна обеспечить выполнение полезного действия, устранив при этом вредное действие.

— *Алгоритм решения изобретательских задач* (АРИЗ) включает:

- 1) анализ задачи (переход от ситуации к модели задачи, выявление ТП);
- 2) анализ модели задачи (учет имеющихся ресурсов и их системный анализ);
- 3) определение ИКР и физического противоречия (ФП);
- 4) мобилизацию и применение вещественно-полевых ресурсов (ВПР);
- 5) применение информфонда (приемы, принципы разрешения противоречий, указатели эффектов);
- 6) изменение и/или замену задачи;
- 7) анализ способа устранения ФП;
- 8) применение полученного ответа;
- 9) анализ хода решения.

В рамках ТРИЗ разработан *оператор РВС* (Размер—Время—Стоимость), который применяется с целью расшатать инерцию мышления при оперировании с жесткими ограничителями размеров, временных и стоимостных характеристик объекта. Это интересная техника для социального проектирования, где в качестве жесткого ограничителя применяется как раз триада названных характеристик.

Работа с оператором РВС осуществляется в следующем порядке:

1. Оцениваются имеющиеся характеристики размеров, времени, стоимости объекта.

2. Последовательно меняются эти характеристики, вплоть до использования явно абсурдных вариантов («время длительности конфликтной ситуации увеличивается до бесконечности» — «время длительности конфликтной ситуации уменьшается до нуля» и т. д.).

3. Новые характеристики соединяются с практическими параметрами (в том числе — целевой установкой) решаемой задачи.

Применение оператора РВС помогает формировать реалистичные оценки как имеющейся проблемы, так и путей ее решения.

Другой методический прием — *проработка задачи максимального использования вещественно-полевых ресурсов*. К ВПР относятся вещественные, полевые, информационные, пространственные, временные, людские и все другие имеющиеся у нас в наличии ресурсы.

Порядок действий таков:

1. Оценить внутрисистемные ВПР.
2. Оценить внешнесистемные ВПР.
3. Оценить надсистемные ВПР.

Метод позволяет систематизировать экспертные оценки с точки зрения системных характеристик объекта.

Недостаток метода состоит в трудности разделения системных характеристик объекта по уровням (внутрисистемный, внешнесистемный, надсистемный) в случае оперирования с социальными объектами.

**Метод контрольных вопросов.** *Метод контрольных вопросов представляет собой работу со списком специально подобранных вопросов, которые помогают точно определить суть выполняемой задачи.*

Вопросы расположены в определенной последовательности. Ответы на них тот или иной участник разработки проекта формулирует в связи со своей задачей в виде монолога или диалога с другими участниками.

Есть несколько списков контрольных вопросов, составленных для изобретателей. Один из них — список А. Осборна — при-

ведем как наиболее подходящий в качестве модели для составления подобных списков в период разработки социального проекта<sup>29</sup>:

1. Какое новое применение техническому объекту вы можете предложить? Возможны ли новые способы применения? Как модифицировать известные способы применения?
2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения? Что напоминает вам данный технический объект? Вызывает ли аналогия новую идею? Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать? Что можно скопировать? Какой технический объект нужно опережать?
3. Какие модификации технического объекта возможны? Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота? Какие изменения, назначения (функции) цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны? Другие возможные изменения?
4. Что можно увеличить в техническом объекте? Что можно присоединить? Возможно ли увеличение времени службы, воздействия? Увеличить частоту, размеры, прочность? Повысить качество? Присоединить новый ингредиент? Дублировать? Возможна ли мультипликация рабочих элементов или всего объекта? Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?
5. Что можно в техническом объекте уменьшить? Что можно заменить? Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации, укоротить, сузить, разделить, раздробить?
6. Что можно в техническом объекте заменить? Что, сколько смешать и с чем? Другой ингредиент? Другой материал? Другой процесс? Другой источник энергии? Другое расположение? Другой цвет, звук, освещение?
7. Что можно преобразовать в техническом объекте? Какие компоненты можно взаимно заменить? Изменить модель? Изменить разбивку, разметку, планировку? Изменить последовательность операций? Транспонировать причину и эффект? Изменить скорость или темп? Изменить режим?
8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот? Транспонировать положительное и отрицательное? Нельзя ли обменять местами противоположно размещенные элементы? Повернуть их задом

наперед? Перевернуть низом вверх? Поменять ролями? Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны? Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур? Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты? Комбинировать цели? Комбинировать привлекательные признаки? Комбинировать идеи?

Эти вопросы могут быть легко изменены так, что подойдут для задач конкретного проекта.

**Метод создания сценариев.** *Создание сценария — это представление социального проекта в виде описания последовательного развития событий, которые им предусматриваются или из него могут следовать, с увязкой по ресурсам.*

Сценарии праздников хорошо известны большинству проектантов. В них указывается место и время проведения праздника и последовательный его ход. Из сценария мы знаем, когда звучат фанфары, дающие сигнал к открытию праздника, когда поет хор и вслед за чем начинается праздничный фейерверк. Точно так же можно представить многие социальные проекты, где ясно выделяется событийная сторона.

Достоинство метода в том, что сценарий позволяет осознать те стороны проекта, которые другим путем не были бы замечены. Одновременно это и детальный план проекта, где проведена трудная работа по синхронизации событий и имеющихся ресурсов.

Могут разрабатываться *несколько сценариев*, дающих варианты развития проекта в зависимости от изменения какого-либо фактора (например, от объемов финансирования). Нередко метод создания сценариев связывается именно с выдвижением по крайней мере двух альтернатив развития событий. Впрочем, все предусмотреть практически невозможно, и даже наилучшим образом разработанные или имеющие альтернативу сценарии могут из-за незначительных сбояв и форс-мажорных (непреодолимых) обстоятельств разрушаться.

Парад («дефиле»), предшествовавший открытию XVI чемпионата мира по футболу в Париже (июнь 1998 г.), был задуман мэрией французской столицы как крупнейший социокультурный проект (и одновременно как форма снижения напряжения болельщиков, прибывших в город из различных стран). Поскольку розыгрыш Кубка мира по фут-

болу был последним в том тысячелетии, парад отразил стремление строителей представить символические образы судеб человечества. К Площади Согласия с четырех концов Парижа двигались четыре колонны — кортежи из фантастических масок, впереди которых перемещались 20-метровые надувные фигуры с человеческим обликом — Ромео (символ Европы), Хо (символ Азии), Пабло (символ Латинской Америки), Муса (символ Африки). Время от времени кортежи останавливались, поскольку дорогу им преграждали «препятствия»: Пабло должен был преодолеть поле живых кактусов и каких-то невысказанных жуков на ходулях; Ромео попал в автомобильную «пробку» — знак проблем современного города и т. д. Соединившись на Площади Согласия, Ромео, Хо, Пабло и Муса становились некоей футбольной командой, и начинался настоящий праздник юных футболистов. Этот грандиозный замысел предполагал синхронную работу огромного количества людей. Только актеров, участвовавших в кортежах и мероприятиях на площади, было 5 тыс., в представлении было задействовано 1998 юных футболистов со всего мира, обеспечение телепоказа парада вели 1 тыс. технических специалистов. Парад на самом финале неожиданным образом был смазан. Из-за непредвиденных мелких задержек колонны к месту их встречи подошли на 30 минут позже намеченного графика. За это время погода изменилась, и самая зрелищная часть мероприятия (занимавшая как раз примерно полчаса) началась под проливным дождем, сопровождаемая громом и молниями.

Погодные условия вообще должны предусматриваться сценариями массовых праздников: нужны варианты сценариев на случай плохой погоды. Требуется учета и многое другое. В крупных мероприятиях типа праздников городов, карнавалов, фестивалей нередко многократно повторяются одни и те же постановочные фрагменты. Это позволяет с меньшими затратами обеспечить зрелищный эффект, поэтому работа по модулям правильна с точки зрения минимизации затрат. Но в подобных случаях необходимо координировать действия организаторов праздника с действиями средств массовой информации, чтобы не допустить в теле- и радиотрансляциях демонстрации одних и тех же номеров, иначе работа по модулям превратится в повторы.

Такого рода ошибки имели место в демонстрации по телевидению мероприятий, посвященных 850-летию Москвы. Кроме того, многие

из тех, кто оказался на праздничных представлениях, были озадачены ориентацией постановщиков на телеаудиторию: зрителям на Красной площади не могут быть понятны сцены, основанные на мимике исполнителей. Многие из просчетов в целом прекрасно организованного праздника были недостатками сценарной проработки — и именно в смысле социального проектирования.

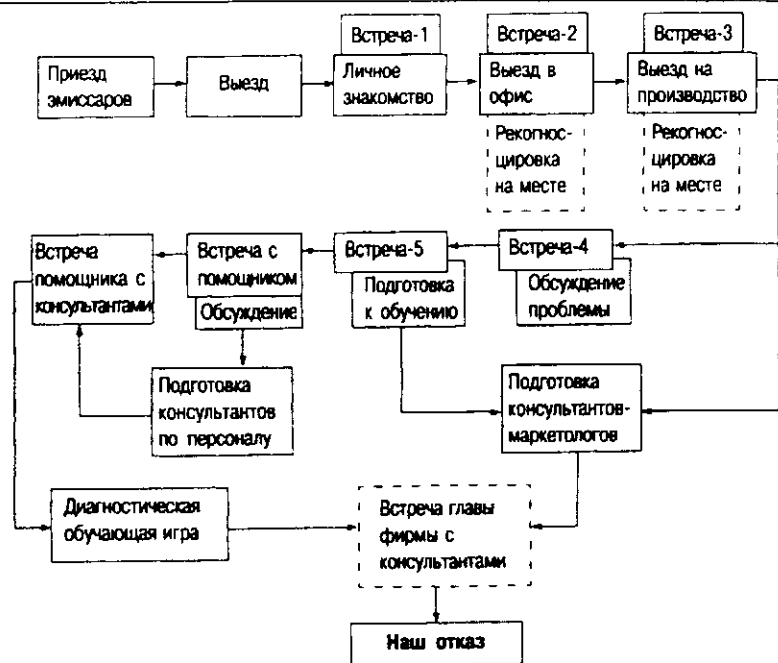
Художественная сторона сценария и его социальная ориентация (в смысле продуманности социально-бытовых обстоятельств его реализации) не одно и то же, и в массовых праздниках это различие выявляется с особой силой. Отсутствие горячего питания или перегрузка транспорта могут совершенно испортить праздничное настроение.

Возможности применения сценарного метода для социально-проектной деятельности существенно ограничены. Недостаток метода состоит в том, что проекты, не основывающиеся на повторяющемся событийном ряде, плохо поддаются проработке с его помощью.

Сценарные технологии могут применяться и в иных целях, например, при проектировании разного рода переговоров, когда важно заранее предусмотреть наши действия. В некоторых технологиях подготовки «переговорщиков» используется такой прием: обучающийся разучивает деловой диалог по видеозаписи соответствующего эпизода из какого-либо художественного фильма, где представлена успешная модель переговоров. При этом заучиваются и формулировки, и манера поведения. Прием примитивный, но обучающий ролевому поведению. В более сложных сценарных работах оцениваются контакты, позволяющие принять решение о целесообразности взаимодействия.

На графической модели, разработанной Ю. Д. Красовским, показана «завязка» консалтингового сценария, который завершился отказом консультантов сотрудничать с потенциальным заказчиком. В ходе встреч стало ясно, что глава фирмы взял на себя все полномочия, оставив своим менеджерам лишь ответственность, а в этом случае организационное консультирование теряет смысл. Но, чтобы принять решение о прекращении контактов с заказчиком, потребовалось достаточно детально прояснить реальную ситуацию, что и отражено в сценарии<sup>30</sup>.





Подобным образом возможно выстраивать сценарии и в сфере социального проектирования.

\* \* \*

Формирование команды проекта, конечно, гораздо более сложный процесс, чем экспериментирование с описанными методами. Но из этого не следует, что к их последовательной отработке можно относиться снисходительно. Практика показывает, что иногда для того, чтобы заметно продвинуть дело вперед, необходимо создать несколько необычные условия работы. Методы, описанные выше, очень эффективны в таком остранении рутинных задач. Тот, кто участвовал в мозговых атаках, деловых играх, кто вместе с другими работал по методу фокальных объектов, очень долго помнит мельчайшие детали совместного творчества. Не менее важно, что в такой деятельности укрепляется коллектив, работающий над проектом, он получает зримые доказательства своей успешности и имеет возможность проявить свой потенциал.

### Вопросы для повторения и практические задания

1. В чем смысл написания текста социального проекта по определенной форме? Разве творческий замысел нужно регламентировать схемой?
2. Какой проект можно считать жизнеспособным?
3. Дайте оценку презентации социального проекта, изложенного ниже. Тексты для анализа взяты из оригинально оформленного буклета, отпечатанного 5-тысячным тиражом и направленного в органы государственной власти, ряду общественных объединений и т. д. Проект получил поддержку и осуществляется с 1999 г. В то же время форма его представления дала повод для критики в некоторых средствах массовой информации. Чтобы не предопределять Вашего отношения к проекту, за которым стоят энтузиасты, многое делающие для развития социальной сферы, культурного процесса, воспитания детей, мы изменили его атрибуты, но сохранили формулировки, представленные в буклете.

Итак, проект «Снегурочка».

**«Основные цели проекта.** Создание новой традиции празднования масленицы. Формирование новых представлений о неотъемлемой героине масленицы — Снегурочке. Укрепление нравственных основ семьи и общества.

**Содержание проекта.** Основное содержание проекта направлено на развитие эмоциональных переживаний взрослых и детей, связанных с подготовкой к встрече, гостеванию и проходам Снегурочки. Содержание направлено на создание и укрепление семейных традиций. А по большому счету — на украшение жизни человека на Земле.

**Участники проекта.** Дети и взрослые. Здоровые и больные. Сказочные персонажи и реальные люди. Проживающие в селе и в городе, в поселке и на острове.

**Исполнители проекта.** Специалисты самых разных профессий. Психологи и педагоги. Социологи и историки. Художники и операторы. Сценаристы и режиссеры. Архитекторы и бизнесмены. Столяры и плотники. Слесари и электрики. Инженеры и менеджеры. Журналисты и писатели. Мамы и папы. Дедушки и бабушки. Мальчики и девочки.

**Источники финансирования.** Их поиск постоянно ведут руководители проекта в [названы города] и во всех городах и весях, которые хотят и могут помочь осуществиться столь дерзкой мечте.

*Этапы осуществления проекта.* В широком смысле проект вечен и не имеет временных рамок. Как не имеет временных рамок жизнь человека на Земле. В узком — с 1 по 7 марта каждого года.

*Ожидаемые результаты.* Изменение представлений о Снегурочке и отношения к ней в государстве, обществе, семье».

Что привлекает в проекте, а что создает неясности? Оцените проект по его описанию с позиций социального работника, бизнесмена — потенциального спонсора, главы органа местного самоуправления, с других ролевых позиций, которые сами и определите.

4. Разработайте свой социальный проект. Составьте текстовое описание проекта, пользуясь моделью «концентрических кругов».

## Глава 4

# ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОЕКТА

## § 1. Социальная диагностика

Написанный или вычерченный проект по мере его осуществления перетекает в реальность, и на итоговой точке уже проекта нет, а есть некое совершенное действие, изменившее социальную действительность.

Как литературное произведение наш проект может быть очень интересен, даже если он неосуществим на практике. Но ведь мы меньше всего рассчитываем, что наш замысел будет воспринят как беллетристика. Это значит, что надо точно представлять себе, в какую реальность мы внедряем свой проект и каковы будут последствия такого внедрения.

**Необходимость диагноза и прогноза.** Провал того или иного социального проекта часто является следствием того, что инициаторы понадеялись на здравый смысл, на интуицию, на свои догадки, не проведя хотя бы скромных исследовательских действий. Нередко диагностические и прогностические исследования позволяют уточнить и даже изменить стратегию действий в рамках социального проектирования.

Так, например, произошло в системе социальной работы в США, где с 50-х годов обострилась проблема нехватки социальных работников. Нуждающихся в помощи приходилось снимать с учета без оказания услуг. При этом отмечалось двойное напряжение у обращающихся за помощью: стресс от самой проблемы накладывался на стресс от нереализованного ожидания посторонней помощи. Организационная проблема приобретала характер структурного противоречия: очередность оказания помощи несовместима с мотивом обращения за ней в острой стадии кризиса, задержка помощи полностью лишает ее

смысла. Исследования проблемы показали, что агентства социальной помощи в основном ориентировались на долгосрочные стратегии работы с клиентами, в то время как поведение основной массы обращающихся за помощью свидетельствовало о необходимости иного подхода:  $\frac{1}{3}$  клиентов не возвращались после первого посещения, а  $\frac{4}{5}$  после пятого. Сравнение двух стратегий позволило выявить, что «во многих отношениях кратковременная помощь так же эффективна, как и длительная, а иногда даже более эффективна»<sup>1</sup>. В 60–70-е годы сложилась система, основывающаяся на задаче оказания незамедлительной помощи в ситуациях сильного стресса. На этой базе сформировалась и теория «кризисного вмешательства» в социальной работе.

Из подобного опыта следует вывод: чтобы не допустить провала проекта, мы должны, во-первых, изучить имеющиеся уже сейчас условия деятельности, т. е. провести диагноз обстоятельств, на которые мы можем в своем проекте опереться или которые будут нам противостоять. Во-вторых, нам надо понять, как проект будет развиваться во времени, следовательно, стоит задача спрогнозировать будущие состояния общества, будущие обстоятельства, связанные с нашим проектом, и его воздействие на социальную действительность. Иначе говоря, нам надо поставить диагноз и сделать прогноз.

**Особенности социальной диагностики.** *Социальная диагностика — это установление степени соответствия (несоответствия) параметров социальной реальности (ресурсов, свойств объектов, социальных установок) социальным показателям и нормативам.*

В основе социальной диагностики лежит измерение признаков, и здесь применяются различные измерительные процедуры.

Практика социальных обследований с применением статистики имеет корни еще в политической арифметике XVII века. В XIX веке социальные обследования проводились для получения достоверного материала об условиях и уровне жизни в городах, распространения бедности и т. д. Эти данные становились предметом общественного внимания, они использовались в аргументации позиций по актуальным проблемам, обсуждавшимся в обществе. К началу 30-х годов XX века социальные обследования стали вестись в тесной увязке с обоснованием социальных реформ.

С этого времени возрастают требования научности в данной исследовательской сфере<sup>2</sup>.

Социальная диагностика стала полем конкуренции и взаимодействия количественных и качественных социологических методов. В современной социальной диагностике при постановке специальных исследовательских задач используются достижения предыдущего периода — модификации шкал Олпорта, Терстоуна, Ликерта, общая тактика качественного измерения Пола Лазарсфельда и др. При более простых задачах проектного обоснования диагностика продолжает сохранять дистанцию между статистикой и данными социологического и социально-психологического характера.

Статистика, так сказать, в чистом виде фигурирует как база для установления объективных параметров той или иной социальной проблемы.

Вот фрагмент обоснования одного из проектов, связанных с решением проблем коренных малочисленных народов Севера (это народы, число представителей которых составляет менее 50 тыс. человек): «Процесс вырождения малочисленных народов Севера, происходящий на фоне демографического кризиса в общероссийских масштабах, имеет специфику: если негативные демографические тенденции крупных этнических общностей преодолимы, то для коренных малочисленных народов они означают опасность полного исчезновения. Число родившихся в 1995 г. составило 17 880 (в 1990 г. — 28 674), а число умерших 20 575 (в 1990 г. — 12 210), что кардинально изменило качество естественного движения коренных малочисленных народов Севера и привело к утрате естественного прироста населения. Если в 1990 г. прирост населения составил 16 464 человека, то в 1995 г. смертность превысила рождаемость на 2695 человек»<sup>3</sup>. Здесь в основе диагностических выводов лежат данные государственной статистики.

Впрочем, опора на различные учетные данные недостаточна для выводов о жизнеспособности проекта, поскольку необходимо учесть субъективные факторы, влияющие на то или иное поведение людей.

В конце 80-х годов в сибирском городе Нижневартовске социальная программа предусматривала снос балков — вагончиков, приспособ-

ленных под проживание и не имеющих ни водопровода, ни других бытовых удобств. Но в то же время молодые семьи охотно покупали балки за большую цену. Их мотивация определялась тем, что проживающие в балках скорее могли рассчитывать на получение квартиры в благоустроенном доме и временное ухудшение своего положения было приемлемой ценой за такую перспективу. В конце XX — начале XXI века эта проблема обрела в России и новое лицо. В различного рода непригодных для жизни строениях и используемых под временное жилье объектах поселяются мигранты из районов межнациональных конфликтов, из бывших республик СССР. Это подобие жилья также приобретает рыночную стоимость, поскольку не только обеспечивает хотя бы и минимальные потребности мигрантов в пристанище, но и при сносе позволяет рассчитывать на получение комнаты или квартиры.

*Установки могут существенно изменить объективные параметры проблемы.* В этом проявляется диагностический парадокс: объективные данные оказываются в противоречии с субъективными оценками. Парадокс имеет объяснение с позиций тезаурусного подхода: объективными признаются и те и другие данные, точнее — учитывается, что в социальной сфере объективные данные несут на себе отпечаток субъективных позиций исследователя.

С учетом сказанного особые трудности возникают при установлении социальных показателей и нормативов как базы для диагностических оценок.

**Социальный показатель.** *Под социальным показателем понимается существенная характеристика отдельных свойств и состояний социальных объектов или процессов, имеющая количественное выражение<sup>4</sup>.*

Поскольку показатель характеризует определенную сторону объекта (процесса), он является и качественной характеристикой. В социальной же сфере показатели приобретают некоторые специфические черты:

1. Особыми свойствами обладают не только качественные, но и количественные параметры социального показателя: чаще всего они выражают количество как отношение и выявляются в сопоставлении с другими объектами — реальными или идеальными.

2. Социальные показатели обычно комплексны и выражают отношения между несколькими индикаторами (более простыми свойствами, образующими социальные показатели).

3. В показателях, применяемых в социальной сфере, отражаются культурные традиции, принятые стандарты жизни, идеальные представления о благосостоянии.

В Японии жилплощадь измеряется мерой, соответствующей площади татами — циновки из соломы (1,5 кв. м). В странах Западной Европы и США показатель жилья совсем иной: учитывается число спален в доме. Другой пример. То, что в Германии 28,5% малых и средних предприятий насчитывают 1–4 сотрудников, 29,8% — 5–9 сотрудников и только 12,2% свыше 20 сотрудников<sup>5</sup>, является как характеристикой производства и системы продаж, так и важным комплексным показателем образа жизни.

Следует учитывать и латентное (скрытое) содержание комплексных показателей.

В этом плане поучительна неудача экологических проектов, предложенных европейскими экологами на Мадагаскаре. Проекты исходили из того, что вырубка тропического леса с целью увеличения посевных площадей под рис губительна для природы и населения. Предлагались более совершенные технологии, замена продуктов питания и др. Но проекты не учитывали, что от количества произведенного риса зависит социальный статус мадагаскарской семьи, что и вело к блокированию усилий экологов-иностранцев.

В социальной сфере имеются серьезные основания для преимущественного применения показателей-апрейзеров. *Апрейзер (англ. upraiser — тот, который поднимает) — способ измерения какого-либо свойства объекта с применением трехзвенной шкалы оценки, где центральный показатель выражает среднее значение (равен нулю, нейтрален), а два другие дают противоположные характеристики измеряемому свойству («высокий» и «низкий», «положительный» и «отрицательный», «большой» и «малый» и т. д.).*

Апрейзеры использовал Уильям Ллойд Уорнер (1898–1970), разрабатывая свою типологию социальных классов в соответствии с идеей разделять людей по их репутации. Его исследование социальной

стратификации в США (на материале северо-восточной общности — «Янки-Сити») продолжило традицию выдающегося немецкого социолога Макса Вебера дифференцировать общество по статусным признакам<sup>6</sup>. В результате было выделено шесть классов: высший высший класс, низший высший класс, высший средний класс, низший средний класс, высший низший класс, низший низший класс. Какой бы спорной ни представлялась такая конструкция, но в реальности она оказалась приемлемой для социальных исследований, особенно в условиях, когда социальная структура не устоялась. Не случайно в традиции такого деления на классы ведут исследования стратификации современного российского общества известные российские социологи Т. И. Заславская, Ю. А. Левада и др.<sup>7</sup>

Для малых и микропроектов диагностическая работа с показателями-апрейзерами нередко оказывается наиболее реалистичной по организации исследований и в достаточной мере надежной по получаемым результатам. Нередко исследование должно лишь выявить контуры проблемы. Вывод о «высоком», «среднем» или «низком» уровне выраженности того или иного признака оказывается вполне приемлемым показателем для диагностических целей. Диагноз по апрейзерам позволяет обосновывать проект и успешно его осуществлять.

Пример такого диагностического обеспечения социального проекта содержится в материалах Центра гуманитарных исследований и проектов «Восток–Запад»<sup>8</sup>. Этой общественной организацией осуществлен проект «Местный центр поддержки добровольческих инициатив» в одном из малых городов Подмосковья. Проекту предшествовало исследование проблем добровольного участия населения в общественно значимой деятельности, гражданских инициативах и общественных организациях, проведенное в четырех регионах России. В опросах по тематике проекта применялась трехзвенная шкала уровня удовлетворенности («удовлетворен», «трудно сказать», «не удовлетворен»). Исследование показало, что серьезными препятствиями для включения граждан в решение проблем местной жизни является отсутствие заслуживающих доверия организаций, слабость, разрозненность и некомпетентность в организационно-финансовых вопросах действующих общественных объединений и групп, привычка населения ждать от властей решения социальных проблем,

часть которых в принципе может решаться на основе самоорганизации граждан. Особенно слабым российский «третий сектор» (т. е. негосударственный и некоммерческий) оказался в малых городах, где проживает почти треть населения страны. «Восток–Запад», считая своей миссией развитие гражданского общества и «третьего сектора» в России, разработал проект создания экспериментальной модели центра поддержки местных инициатив для малого города. В задачи такого центра входит юридическая и методическая помощь всем городским общественным организациям и группам, обучение их лидеров основам социального менеджмента, проектирования и привлечения добровольцев, проведение в старших классах местных школ курса по истории благотворительности и современному социальному добровольчеству, привлечение молодежи к решению городских проблем. Проект получил грант программы ТАСИС Европейского Союза, и с того времени началось создание целой сети подобных центров в Московской области.

Как видим, предпроектная диагностика в данном случае полностью построена на апрейзерах, хотя анкетные опросы позволяли представлять проблему более детально. Организаторы проекта правильно решили, что проведенные в разных регионах замеры позволяют характеризовать общественную потребность лишь в общей форме. И ее вполне достаточно, чтобы принимать решение по разработке и осуществлению данного проекта.

**Ошибки при установлении социальных показателей.** При установлении социальных показателей нередко возникают ошибки, которые могут вести к существенному искажению результата социальной диагностики. Наиболее типичны три ошибки.

1. *Усреднение показателей при большом разбросе исходных данных.* Такие показатели дают, как говорят, «среднюю температуру по больнице» и в этом смысле не отражают реальную ситуацию там, где имеется значительная разница между диагностируемыми объектами. Очевидно, что среднее арифметическое длины ужа и анаконды не даст представления о параметрах ни первого, ни второго, хотя оба объекта диагностики относятся к одному классу животных. В социальной сфере подобные нелепости средних показателей часто не замечают, они не представляются столь очевидными.

Средние показатели скрывают возрастающее расслоение россиян по уровню денежных доходов, а оно в середине 90-х годов стало одним из факторов роста социальной напряженности. Если в 1990 г. доходы 10% наиболее обеспеченных россиян в 4,4 раза превышали доходы 10% наименее обеспеченных, то в конце 1994 г. — в 15,1 раза (позже статистика фиксировала меньший разрыв показателей, например, в 1998 г. — в 13,4 раза). Аналогичны различия в заработной плате наемных работников. Так, в апреле 2000 г. наиболее высокая дифференциация зарплат наблюдалась в банковской деятельности — 40 раз, сельском хозяйстве — 32 раза, культуре и искусстве — 29 раз, строительстве — 26 раз, науке и научном обслуживании — 23 раза, наименьшая в электроэнергетике — 9 раз<sup>9</sup>.

2. *Упрощение показателей*, т. е. их сведение к меньшему числу детерминант.

Таковы показатели подлежащей налогообложению базы доходов физических лиц. Они не учитывают семейного положения налогоплательщиков (наличия иждивенцев, в том числе вынужденных). Идея справедливого налогообложения в этом случае оказывается деформированной.

3. *Определение показателя вне зависимости от реальностей* (его произвольное завышение и занижение).

В середине 1992 г. был пересмотрен расчет для России прожиточного минимума, в который входят стоимости потребительской «корзинки», минимальной непродовольственной «корзинки» и набора минимальных услуг. При этом из прожиточного минимума были исключены расходы на обувь, одежду, товары хозяйственно-бытового назначения. Пересмотр в сторону отказа от многих необходимых для человека вещей и услуг определялся целями, не связанными с более точными исследованиями<sup>10</sup>.

**Норматив.** *Норматив — это фиксированный числовой или содержащий закрытый перечень признаков показатель, в соответствии с которым устанавливаются обязательные для выполнения требования в том или ином виде деятельности.*

Норматив соединяет показатель (который может быть чисто информационной характеристикой) и норму-правило. Обычно нормативы указывают предельные (минимальные и максималь-

ные) или реже оптимальные параметры, которые необходимо выдерживать.

**Критерий минимальности.** В основе большинства применяемых в социальной практике нормативов лежит критерий минимальности. Очевидно его значение как пороговой характеристики. Но в совокупности минимумы могут образовывать трудно согласуемую между собой группу.

В России минимальная заработная плата и минимальная пенсия составляли в 1994 г.  $\frac{2}{3}$  стоимости минимального продуктового набора<sup>11</sup>. Расчеты показали, что за социальным порогом бедности (уровень прожиточного минимума) оказались 119 млн. человек, или 80% жителей России, в том числе 62 млн. человек, или 43% россиян, находились за порогом физиологической бедности (по данным государственной статистики, доля населения с уровнем денежных доходов ниже величины прожиточного минимума в том же году составляла 22,4% от общей численности россиян, в 1998 г. — 23,8%)<sup>12</sup>.

Минимумы, которые к тому же искусственно урезаны, должны бы свидетельствовать о гибели общества, однако реальные процессы хоть и протекают в крайне сложных общественных условиях, но не дают основания констатировать смерть страны.

Объяснение лежит не в неточности определения указанных минимумов, хотя и в этом отношении проблемы остаются. Оно вытекает из особенностей самосохранения общества, в том числе из активизации самозащитных сил семьи и других сообществ, в которых протекает повседневная жизнь людей. Так, пороговые значения уровня безработицы, приемлемые для общества, тесным образом связаны со структурой и функциями семейной экономики.

**Критерий оптимальности.** Критерий оптимальности в социальном нормировании реже употребляется из-за трудного перевода его в систему показателей. В силу того, что социальные задачи относятся к классу многокритериальных, они предполагают, по определению, выбор решений, оптимальных по нескольким критериям качества<sup>13</sup>. Проблема состоит в том, что оптимум даже для чисто теоретического решения задачи не истолковывается однозначно в силу того, что различные компоненты векторного критерия достигают оптимума в разных точках. «Концепции векторной оптимизации существенно зависят от содержательного истол-

кования исследуемых задач и от шкалы ценностей лица, принимающего решения»<sup>14</sup>.

Такая субъективность критериев представляется оправданной характером социальной сферы. Пределы субъективности устанавливаются *множеством Парето* (область приемлемых качественных критериев, обеспечиваемых имеющимися средствами). Способом решения становится достижение согласия социальных сил.

Выдающийся итальянский социолог и экономист начала XX века Вильфредо Парето (1848–1923) дал математическое описание особого типа множеств, которые строятся по нескольким критериям. Пример такой многокритериальной задачи дает покупка в магазине видеоманитофона. Покупателю предложено десять товаров. Но три из них явно низкого качества, и они отбрасываются, следовательно, по критерию качества. Из оставшихся семи три имеют цену большую, чем может заплатить покупатель. Они отбрасываются по критерию цены. Оставшиеся четыре товара и составят множество Парето: именно из них (а не из десяти первоначально предложенных) будет произведен выбор при покупке.

Достижение согласия при решении многокритериальных задач обеспечивается, как правило, при помощи экспертной оценки.

**Прескрипторы.** Наиболее важные нормативы выступают как прескрипторы (*лат. praescriptum* — предписание, правило) — нормы, закрепленные актом законодательства и предусматривающие государственный контроль и соответствующие санкции к нарушителям. Но при быстром и неуправляемом изменении социальной ситуации прескрипторы могут терять свое значение (как получилось, например, с минимальными размерами оплаты труда).

**Способы социальной диагностики.** Итак, социальные показатели и нормативы для целей социальной диагностики должны соответствовать следующим требованиям:

- иметь относительный характер (т. е. выявлять свое значение только при сопоставлении явлений, ситуаций, тенденций и т. д.);
- обладать мерой (т. е. поддаваться измерению в тех или иных условных единицах);
- предполагать изменение под действием управляемых обществом факторов.

Имея такие инструменты, мы можем вести собственно диагностическую работу, в которой выявляются три этапа (или аспекта)<sup>15</sup>.

На первом этапе проводится *сравнение*:

— с результатами деятельности (свойствами и т. д.) других (мы бы сказали «чужих»). Это позволяет нам выявить *социальную относительную норму*;

— с прежними результатами нашей деятельности (свойствами и т. д.). Если разработчик проекта представлен в одном лице, то для такого исследовательского результата подойдет название «*индивидуальная относительная норма*»; для сложившейся, более или менее устойчивой группы разработчиков — «*групповая относительная норма*»;

— с поставленными целями (критериями). Это *предметная относительная норма*.

На втором этапе делается *анализ полученных измерений*, итогом которого становится классификация по интересующим нас признакам, цель которой — определение причинно-следственных связей.

Третий этап составляет *интерпретация* (синтез) полученной разнородной информации.

В социальной диагностике применяются различные тестовые методики, которые можно, предварительно изучив технологию их применения, приспособить к своим целям. Некоторые же приемы исследовательской работы с ценностными суждениями представляются вполне доступными без обращения к специальным методикам. Так, можно конструировать собственные измерительные действия, основываясь на разработанном Л. Терстоуном *методе парных сравнений*: сравнивая попарно любые два однопорядковых стимула, можно получить информацию о ценностных ориентациях людей даже при отсутствии какой-то заранее установленной физической величины (предпочтение продукта питания, отношение к национальностям и т. д.).

Социальная диагностика призвана дать инициатору проекта характеристику социальной реальности «*здесь и сейчас*». Но то, что есть «здесь и сейчас», имело свое прошлое, свою историю, оно не пришло из ниоткуда. Оно будет иметь и свое будущее, причем будущее не обязательно станет повторением того, что есть «здесь

и сейчас». Это обстоятельство требует от нас не ограничиваться диагнозом сегодняшних проблем и сложившихся к данному моменту наших возможностей. Даже краткосрочный проект имеет временное и пространственное протяжение. Если же говорить о долгосрочных проектах, нам невозможно браться за их осуществление, если мы не прогнозируем будущих стадий развития общества и влияния нашего проекта на это развитие.

В этой связи в следующем параграфе и пойдет речь о социальном прогнозировании, применяемом для оценки жизнеспособности социального проекта.

## § 2. Социальное прогнозирование

Мы можем предвидеть будущее на обыденном уровне (например, по приметам, что стало популярным у российских предпринимателей), доверяться своей интуиции или верить себя мистическим силам (пророчество, прорицание, гороскоп). Предвидение может строиться и как научное исследование, и тогда это уже не предчувствие, не предугадывание, а прогнозирование.

**Понятие прогноза.** Прогноз — это вероятностное утверждение о будущем с относительно высокой степенью достоверности<sup>16</sup>. Пророчество не предполагает вероятности его осуществления: оно должно сбыться. Прогноз вероятностен и логически сконструирован как модель будущего.

В менеджменте сформировалась инструментальная трактовка прогноза как метода планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего<sup>17</sup>.

**Прогноз и глобалистика.** С развитием кибернетики прогнозирование стало развиваться как практико-прикладная научная деятельность. С конца 60-х годов XX века его важнейшим направлением становится оценка глобальных перспектив человечества. В этой деятельности реализовало себя философское осмысление будущего, которое неожиданно для себя получило мощные аргументы детальных расчетов. Эта направленность прогностики во многом сформировалась под влиянием докладов Римскому клубу.

Римский клуб — международное сообщество крупнейших экономистов, специалистов по теории управления, социологов, политологов и политиков, основанное в 1968 г. итальянским экономистом А. Печчеи для разработки глобальных прогнозных моделей. Подготовка членами клуба, обсуждение и публикация обобщающих докладов по насущным общемировым проблемам до середины 90-х годов была основной формой работы Римского клуба.

Первый доклад «Пределы роста» (1972), выполненный под руководством Д. Медоуза на базе Массачусетского технологического института, строился на основе кибернетической программы «Мир-2» одного из крупнейших специалистов в области теории управления Дж. Форрестера. Д. Медоуз (аспирант Форрестера) модифицировал эту программу. В новой программе «Мир-3» ключевые факторы (население земного шара, производство продуктов питания, природные ресурсы, промышленное производство, окружающая среда) моделировались из расчета имевшихся тенденций (2-процентный годовой прирост с удвоением примерно за 30 лет, а для промышленного производства данные 60-х годов пересчитывались, исходя из 5–7-процентного прироста в год с удвоением за 10–15 лет). Вывод доклада «Пределы роста» состоял в том, что уже в первые десятилетия XXI века человечество ожидает катастрофа<sup>18</sup>. Публикация этого и последующих докладов Римскому клубу неизменно становилась мировой сенсацией и вела к активизации прогностических исследований.

С десятого доклада «Маршруты, ведущие в будущее», подготовленного директором Международного института управления Богданом Гаврилишиным (1980), начался новый этап глобального прогнозирования, содержание которого — переход к анализу социально-политических институтов, опора на изучение «политической реальности», попытка определения «социетальной эффективности» различных стран. Начали разрабатываться ориентиры эффективного в социально-экономическом, политическом и культурном отношениях общества<sup>19</sup>. Фактически это было началом социального прогнозирования в глобальном масштабе.

В наши дни в Римском клубе происходит осознание того, что прошли времена анализа и дачи рекомендаций в форме докладов (доклады попадают разве что в архив!). Ныне приоритетом клуба стало стремление оказывать влияние на положение дел в мире.



Подготовка докладов составляет лишь первый этап работы по той или иной проблеме. На следующих этапах предполагается участие в дебатах и других формах убеждения руководителей государств и международных организаций, участие в принятии управленческих решений на национальном и международном уровнях. В Декларации Римского клуба (1996) утверждается, что это международное объединение «желает укрепить свою роль катализатора изменений и центра нововведений и инициативы»<sup>20</sup>.

Прямая связь прогноза и управленческого решения как на глобальном, так и на локальном уровнях, таким образом, все актуальнее для социального управления. Стремление закрепить эту связь на научной основе предопределило развитие социального прогнозирования, а в последнее время — и его более широкое применение в социальном проектировании.

**Особенности прогнозирования социальных явлений и процессов.** Существует заметная разница между прогнозированием в рамках естественных и технических наук, с одной стороны, и в рамках общественных наук, с другой. Прогноз погоды, например, может быть установлен с высокой степенью вероятности. Но при этом его нельзя отменить управленческим решением. В небольших пределах человек может сознательно изменить состояние погоды (так, возможна расчистка неба от туч в связи с проведением крупного общественного праздника или стимулирование схода снежных лавин в горах), но это очень редкие случаи противодействия прогнозу. В основном человеку приходится приспосабливать свои действия к погоде (брать зонтик, если ожидается дождь; надевать вещи потеплее, если обещано похолодание, и т. д.).

*Специфика же социального прогноза состоит в том, что предвидение социальных явлений и процессов и управление ими тесно связаны.* Спрогнозировав нежелательный социальный процесс, мы можем его остановить или так видоизменить, что он не проявит своих отрицательных качеств. Спрогнозировав позитивный процесс, мы можем активно содействовать его развитию, способствовать его расширению по территории действия, охвату людей, длительности проявления и т. д.

Социальное нововведение обладает спецификой в ряду других нововведений: если в научно-технической, экономической сферах смысл нововведения — достижение большей эффективности,

то в социальной сфере установление эффективности проблематично. Чем это определяется?

1. В социальной сфере улучшение положения одних людей может создавать напряженность (иногда — только психологическую) у других. Социальное нововведение оценивается через призму ценностно-нормативной системы.

Карл Маркс (1818–1883) в работе «Наемный труд и капитал» (1849) дал выразительную характеристику социальной оценке приемлемости жилья: «Как бы ни мал был какой-нибудь дом, но, пока окружающие его дома точно так же малы, он удовлетворяет всем предъявляемым к жилищу требованиям»<sup>21</sup>. Надо сказать, жилищная проблема именно в силу таких социальных оценок воспринимается как острая, хотя жилищное строительство ведется непрерывно. Сегодня вряд ли кого-то в Москве удовлетворит комната в коммунальной квартире в деревянном доме, без водопровода, газа, с туалетом во дворе, хотя еще в 50-е годы такое жилье воспринималось как совершенно приемлемое, поскольку так жили многие московские семьи.

2. Успешное решение одних социальных проблем может породить другие проблемы или оказаться успехом не в том смысле, в котором понималась задача.

Так, попытка перенести в СССР опыт ГДР, Болгарии и других стран по зачету кредитных обязательств молодой семье в случае рождения детей не учитывала, что в СССР было две демографические проблемные ситуации: для 80% населения это была проблема однодетной семьи, для 20% — продолжался «демографический взрыв»<sup>22</sup>. Пришлось отказаться от такого решения проблемы.

Социальное прогнозирование оказывается перед лицом тех же проблем, что и социальное проектирование. Кто и на каком основании признает один социальный процесс желательным, а другой опасным? Где граница, отделяющая в социальном прогнозе положительное от отрицательного? Вновь мы вступаем на почву ценностных характеристик. Зависимость от ценностных отношений людей — важная специфическая особенность социального прогноза.

Итак, объективность социального прогноза — особого рода, она реализуется в контексте той или иной ценностно-нормативной системы. Только в том случае, если социальный прогноз базируется

на этой системе, он может оказать позитивное воздействие на социальную практику.

**«Эффект Эдипа».** Если нам известен неблагоприятный прогноз и мы с его учетом предпринимаем определенные действия, направленные на то, чтобы он не осуществился, мы вполне можем достичь в этом успеха. *Изменение объектов или процессов, которое возникает вследствие осуществления управленческих решений, учитывающих результаты прогноза, принято в прогностике называть «эффектом Эдипа».*

«Эффект Эдипа» появляется там, где решение как бы перечеркивает предсказание, приводит к «самоосуществлению» или «саморазрушению» прогноза<sup>23</sup>. Предсказанное нежелательное событие не происходит в таком случае не из-за неточности прогноза, а, напротив, по причине своевременной реакции на точный прогноз, которому не дали осуществиться.

**«Эффект Пигмалиона».** Давно замечено, что *прогнозирование успеха мобилизует людей, им удается делать то, что в другом случае было бы невозможно.* Этот феномен мы называем «эффектом Пигмалиона»: особое желание успеха и творчество способны, как говорится, оживить даже камень (как это случилось в известном древнегреческом мифе о Галатее).

Суть эффекта видится в том, что прогноз выступает ориентирующим поведение людей стимулом, он воздействует на эмоционально-чувственную, рациональную и волевую сферы человеческой психики, на реализацию *креативных* (творческих) способностей людей.

В то же время такой стимул должен осознаваться как временный фактор, как своего рода «попутный ветер», который может смениться.

Внимание к этому обстоятельству угадывается нередко в маркетинге тех или иных товаров и услуг (хотя на поверхности чаще всего виден лишь экономический расчет), поскольку при отборе целевых рынков проводятся замеры и прогнозирование спроса с учетом всех предполагаемых факторов. Поучителен пример работы фирмы «Атари» на рынке видеоигр. В 1977 г. выпуск видеоигр на кассетах принес фирме огромный успех, но при стратегическом планировании фирмой было учтено мнение экспертов, прогнозовавших падение

спроса на кассеты, используемые в игровых приставках, по мере насыщения рынка домашних компьютеров. Фирма сумела вовремя перестроить свою деятельность<sup>24</sup>.

Тот же по психологическому механизму эффект присутствует и при прогнозировании неудачи. Прогноз катастрофы может вызвать панику и полную деморализацию людей или, наоборот, сплачивать их в противостоянии угрозе.

**Технология социального прогнозирования.** Типовая методика социального прогнозирования, по И. В. Бестужеву-Ладе<sup>25</sup>, содержит 44 операции, сведенные в семь процедур:

1. *Разработка программы исследования* (предпрогнозная ориентация): определение и уточнение объекта, предмета, цели, задач, структуры, рабочих гипотез, методики и организации исследования.

2. *Построение исходной (базовой) модели и ее анализ:* уточнение параметров «инновационного поля», формулирование альтернативных вариантов, ранжирование их на основании приоритетности.

3. *Построение модели прогнозного фона и ее анализ:* рассмотрение внешних факторов, влияющих на судьбу нововведения, определение возможных последствий нововведения для системы (стандартный прогнозный фон содержит семь групп данных: 1) научно-технические и экологические, 2) демографические, 3) экономические, 4) социологические, 5) социокультурные, 6) внутриполитические, 7) внешнеполитические<sup>26</sup>).

4. *Поисковый прогноз:* вариативное непосредственное «взвешивание» последствий намечаемого нововведения с определением «дерева проблем».

5. *Нормативный прогноз:* определение возможных путей решения проблем, выявленных прогнозным поиском, идеального (без учета ограничений прогнозного фона) и оптимального (с учетом этих ограничений) состояния системы, в которую вводится инновация; коррекция данных «взвешивания» последствий, полученных в прогнозном поиске.

6. *Верификация прогноза:* определение степени его достоверности, точности и обоснованности.

7. *Выработка рекомендаций для управления.*

Даже в самых упрощенных вариантах социальный прогноз в своей основе строится по этой технологии, задающей и содержание, и последовательность действий. Особое значение для практических целей имеет разделение прогноза на поисковый и нормативный.

**Поисковый прогноз.** *Поисковый прогноз — это такое предвидение социальной ситуации в определенной точке будущего, которое основывается на анализе состояний социального явления или процесса в прошлом и настоящем.* Для социальных нововведений поисковый прогноз фиксирует будущие состояния данного нововведения и его среды, исходя из обнаруженных тенденций.

Суть поискового прогноза в том, чтобы «выяснить, что произойдет, какие проблемы возникнут или назреют при сохранении существующих тенденций развития, т. е. при условии, что сфера управления не выработает никаких решений, способных видоизменить неблагоприятные тенденции»<sup>27</sup>. Цель поискового прогноза — установить перспективную проблемную ситуацию<sup>28</sup>.

Поисковый прогноз очень важен для проработки вопросов жизнеспособности социального проекта. Он позволяет решить сразу несколько задач. Во-первых, он обрисовывает потенциал социальной проблемы, ее будущий рост или угасание, выступающие фоном для проекта. Во-вторых, он демонстрирует потенциал нововведения, который несет в себе проект, его способность произвести позитивные перемены. В-третьих, он предупреждает о возможных негативных последствиях нововведения.

Примером поискового прогноза является произведенная с нашим участием экспертиза мероприятий, планировавшихся в 1990 г. Советом Министров РСФСР в связи с переселением советских военнослужащих и членов их семей из ФРГ на родину. Предполагалось, что для переселенцев будут построены новые поселки в Нечерноземье по западным стандартам. Эксперты же исходили из того, что переселение столь грандиозных масштабов не могло рассматриваться лишь как организационная и технико-экономическая задача. Речь шла и о разрешении сложнейшей социокультурной проблемы. Высказывалось предположение, что именно социокультурный аспект проекта — решающий для эффективного вложения таких крупных материальных и финансовых средств. Вот некоторые из выводов:

— Приехавшие в профессиональном отношении не составляют группы, самодостаточной для автономного проживания в отдельном городе, поселке, селе. В этом отношении строительство новых населенных пунктов (в чем и была главная задача проекта. — *В. Л.*) опасно не только в смысле возможных ошибок экологического характера, но прежде всего в смысле социальной несформированности новых крупных поселений, что всегда чревато социальной нестабильностью.

— Строительство на базе сложившихся исторических центров Нечерноземья, в целом более предпочтительное, ставит проблему совмещения традиционного уклада российских городов с инородными для них нововведениями материального и духовного характера. Очевидное оживление жизни в таких исторических центрах будет восприниматься местным населением (и местным руководством) не иначе как внешняя экспансия. Неизбежно сопротивление.

— Строительство новых населенных пунктов и инфраструктур западного типа породит миграцию населения близлежащих зон в такие поселения. Туда же потянутся беженцы. Фактически сложится ситуация, когда привлекаемые средства не обеспечат проживание переселенцев по замыслу инвесторами жизненному стандарту. От замысла может остаться усредненное решение, экономически неэффективное и духовно убогое.

Эксперты делали вывод, что названные негативные последствия осуществления данного проекта во многом неизбежны, но их проявление может быть значительно смягчено, а в чем-то и преодолено путем введения блока социокультурного проектирования.

Позитивные процессы, проанализированные предварительно с помощью прогнозных методов, в экспертном заключении сводились к следующему:

1. Переселенцы, прошедшие обучение гражданским профессиям в ФРГ, принесут с собой новую профессиональную и организационную культуру. Рационально размещенные производства, основанные на достижениях НТР, смогут рассчитывать на квалифицированный кадровый потенциал. Таким образом, опережающее социальное и культурное развитие мест нового поселения, которое возникнет вследствие крупной валютной и материально-производственной инъекции, сохранится как тенденция на десятилетия.

2. Деликатное вмешательство нового строительства в сложившуюся структуру исторических российских центров и особенно формирование современной социальной инфраструктуры придаст этим центрам динамизм. Экономический и духовный динамизм малых и средних городов России — решающее условие развития России, и разворачивание этого процесса в Нечерноземье, на ближних подступах к Москве наиболее соответствует традициям русской духовной жизни.

3. «Оазисные» поселения, какими станут населенные пункты, построенные на средства, по проектам и из материалов ФРГ, при всех минусах социокультурного характера имеют и важное преимущество: они выступают своего рода ориентирами, образцами, которые приведут к серии прямых и косвенных подражаний (по типу замысла московских «Новых Черемушек», воспроизведенных в различных городах страны) и, соответственно, поискам в сферах, которые раньше не получали общественного признания и поддержки.

4. Наличие большого контингента молодых людей среди переселенцев ставит вопрос о системе образования в местах новых поселений, и это из проблемы может превратиться в одно из достижений. Развитие крупных учебных центров при небольших городах Нечерноземья целесообразно осуществить по модели университетских кампусов. В таких университетских центрах были бы возможны новые формы воссоединения интеллектуальных сил России и Запада.

В приведенном примере нет иерархии выделенных проблем. В других случаях поисковое прогнозирование позволяет формализовать проблемное поле в виде «дерева проблем», о котором шла речь выше (в главе 3). Важно подчеркнуть, что в последней группе оценок прогнозирование фактически переходит в концепцию социального проекта.

**Нормативный прогноз.** *Нормативный прогноз — это предвидение будущих состояний социального явления (процесса) при условии, что по отношению к нему осуществляются активные действия в соответствии с заранее установленными целями, правилами и показателями.* В нашем случае это означает, что будущие состояния социального нововведения и его среды прогнозируются по предварительно известным нормативам.

Суть нормативного прогноза состоит в оптимизации управленческого решения, т. е. в выборе наилучшего (из возможных) ва-

рианта решения в соответствии с намеченной целью. В поисковом прогнозе дается оценка вероятного, в нормативном — желательного (при условии заранее заданных норм) состояния социального объекта<sup>29</sup>.

В рамках разработки нормативного прогноза особо актуально применение принципа, который получил название *Парето-эффективность*. Парето-эффективным считается положение, которое позволяет предоставить хотя бы одному человеку большее благосостояние таким образом, чтобы не снизить благосостояние кого-либо еще.

Этот подход используется в мировой практике в организации экономики государственного сектора. Э. Б. Аткинсон и Дж. Э. Стиглиц в своих «Лекциях по экономической теории государственного сектора», в частности, пишут: «Парето-эффективное распределение общественных благ предполагает, что далее не может быть предпринято ни одного шага, улучшающего экономическую ситуацию с позиций концепции Парето»<sup>30</sup>.

Очевидно, что данный принцип вполне может быть применен и к особенностям социальной сферы.

Поскольку нормативный прогноз связан с целеполаганием, в его рамках большое развитие получила систематизация целей в виде их иерархии как «дерева целей» (о «дереве целей» см. главу 3).

**Прогнозирование и проблема управления рисками.** В известной мере разнообразные цели социального прогнозирования могут быть сведены к установлению вероятных рисков и выявлению способов их избежать. Разумеется, это лишь одна сторона предположений о будущем нашего проекта. Прогнозирование покажет нам и позитивные стороны проекта, позволит утвердиться в намерении его осуществлять. Но следует вспомнить установленное нами при планировании проекта (см. главу 3) *правило последствий*, согласно которому признается, что всякий проект имеет позитивные и негативные последствия и надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и разворачиванию до максимума позитивных последствий его осуществления.

Учитывая это, можем признать, что даже самые замечательные достижения, которые сулит нам проект, мало чего стоят, если велик риск негативных последствий его осуществления.

Проблема управления рисками стала сегодня одной из наиболее актуальных для общества. Глобальные, региональные, локальные риски приобрели чрезвычайное многообразие, и их выявление и предупреждение стало важнейшей задачей обеспечения международной и национальной безопасности. Чрезвычайные ситуации стали обычным делом. Уровень риска природных и техногенных катастроф в начале XXI века крайне велик.

На этом основании выработалось и теоретическое представление о противоположности риска и безопасности. Может быть, более всего это видно в концепциях управления риском чрезвычайных ситуаций, в рамках которых сложилось представление *о риске как о вероятности катастрофы и того ущерба, который она может нанести*. Оценка риска в этом случае имеет вид числовой отметки на шкале, фиксирующей показатели ожидаемых потерь в конкретном районе в определенное время.

На научно-практической конференции «Управление рисками чрезвычайных ситуаций», проведенной МЧС России, Минпромнауки и Российской академией наук (2001), было определено, что главная задача управления рисками должна включать как оценку размера конкретного риска, так и оценку того, насколько большим является риск для нас. Из этого следует, что процесс управления рисками имеет две стороны: 1) объективная оценка риска основывается на различных данных, соотносенных с установленными показателями и нормативами; 2) субъективная оценка опирается на анализ того, как данный риск (вероятная опасность) воспринимается обществом и каковы сложившиеся в общественном мнении представления о способах преодоления риска. «Таким образом, первый этап на пути управления рисками — это расчет вероятности риска. Второй этап — это его качественная оценка, т. е. представление о его важности»<sup>31</sup>.

Более широкое представление о специфике рисков дают концепции, в которых риск противопоставляется *неопределенности*. Неопределенной называют ситуацию, в которой могут стать реальными сразу две или несколько противоположных возможностей. Риск же в таком случае является *способом преодоления неопределенности*, поскольку означает выбор одной из возможностей<sup>32</sup>.

Очевидно, что такой подход охватывает гораздо более широкий круг явлений, в том числе и таких, которые относятся к особенностям повседневной жизни людей. Из него выросла и концепция «общества риска», которая исходит из представления, что современное общество имеет риск своим необходимым компонентом: производство и распределение богатства уступают место производству и распределению рисков и угроз. Задача состоит не столько в предвидении и уменьшении рисков, сколько в адаптации человека к жизни в условиях неопределенности, к действиям в ситуации риска<sup>33</sup>.

Такая трактовка рисков более соответствует особенностям прогнозирования последствий социального проектирования. Она требует и более внимательного отношения к традиционным способам социального прогнозирования, поскольку трудности их применения зависят от уровня социального контроля, от того, насколько мы в состоянии остановить «несущийся грузовик» (образ, используемый видным английским социологом Энтони Гидденсом для характеристики современности, производящей риски)<sup>34</sup>.

Тем не менее основные способы социального прогнозирования вполне могут применяться при оценке жизнеспособности социальных проектов.

**Основные способы социального прогнозирования.** Прогнозирование — вид профессиональной деятельности, тесно связанный с современным уровнем развития ряда областей математики. Еще недавно для проведения прогностических исследований преимущественно привлекались специалисты с хорошим математическим образованием и практическим опытом программирования. Но компьютеризация общества изменила картину. То, что раньше было в компетенции только математиков, вошло в пакеты компьютерных программ, доступных для любого пользователя. К прогнозированию подошли многие из тех, кто не имеет специальной математической подготовки (хотя она, конечно, в этой работе желательна). Гуманитарии привнесли в прогнозирование более реалистичные и содержательные интерпретации получаемых данных. Это положительно сказалось прежде всего на социальном прогнозировании, которое во многом остается искусством интерпретации.

Основными способами социального прогнозирования являются *экстраполяция, моделирование, экспертиза*.

**Экстраполяция.** *Экстраполяция — это распространение выводов, сделанных при изучении одной части какого-либо явления (процесса), на другую его часть, в том числе ненаблюдаемую.* В социальной области это способ предвидения будущих событий и состояний, исходя из допущения, что некоторые тенденции, проявившиеся в прошлом и в настоящем, сохранятся.

Пример экстраполяции: ряд чисел 1, 4, 9, 16 подсказывает, что следующим числом будет 25, поскольку начало ряда составляют квадраты чисел 1, 2, 3, 4. Мы экстраполировали найденный принцип на ненаписанную часть ряда.

Экстраполяция широко применяется в демографии при расчетах будущей численности населения, его половозрастной и семейной структур и т. д. С помощью этого метода может быть рассчитано будущее омоложение или старение населения, дана характеристика рождаемости, смертности, брачности в периоды, которые отстоят от настоящего на несколько десятилетий.

С помощью компьютерных программ (Excel и др.) можно построить экстраполяцию в виде графика в соответствии с имеющимися формулами.

**Моделирование.** *Моделирование — это метод исследования объектов познания на их аналогах — вещественных или мысленных.*

Аналогом объекта может быть, например, его макет (уменьшенный, соразмерный или увеличенный), чертеж, схема и т. д. В социальной сфере чаще используются мысленные модели. Работа с моделями позволяет перенести экспериментирование с реального социального объекта на его мысленно сконструированный дубликат и избежать риска неудачного, тем более опасного для людей управленческого решения. Главная особенность мысленной модели и состоит в том, что она может быть подвержена каким угодно испытаниям, которые практически состоят в том, что меняются параметры ее самой и среды, в которой она (как аналог реального объекта) существует. В этом огромное достоинство модели. Она может выступить и как образец, своего рода идеальный тип, приближение к которому может быть желательно для создателей проекта.

В современных концепциях социального управления устанавливается, что метод моделирования отвечает на вопрос о том, как осуще-

ствляется целеполагание. А значит, построение социальной модели предполагает, среди прочего, определение генеральной цели социальной системы (поддержание ее целостности и условий для развития) и расчленение генеральной цели на ряд подцелей<sup>35</sup>. В социальном проектировании точнее говорить, что созданная на основе замысла и предварительной информации модель позволяет выявить, уточнить и ограничить цели разрабатываемого проекта.

В то же время недостаток модели — ее упрощенность. Те или иные свойства и характеристики реального объекта в ней огрубляются или вовсе не принимаются в расчет как несущественные. Если бы этого не делалось, работа с моделью была бы крайне усложнена, а сама она не содержала уплотненную, компактную информацию об объекте. И все же здесь кроются возможные ошибки приложения моделирования к социальному проектированию и прогнозированию.

Основные этапы математического моделирования представим в соответствии с описанием Б. А. Сулакова<sup>36</sup>.

1. Сначала формулируется математическая модель («математический образ») изучаемого объекта (явления, процесса). Отбираются наиболее существенные связи, характеризующие объект, другие же (побочные, случайные) отбрасываются. Выделенные связи записываются в виде уравнений.

2. Модель должна быть изучена при различных значениях параметров. Для этого используются численные методы (вычислительные алгоритмы). Выбор вычислительного алгоритма и составляет содержание этого этапа работы.

3. Производится перевод вычислительного алгоритма на язык программирования.

4. Для получения данных о свойствах моделируемого объекта, которые входят в модель в виде коэффициентов уравнений, проводится вспомогательный вычислительный эксперимент.

5. Математическими методами обрабатываются данные наблюдений за поведением и состояниями реального объекта.

6. На компьютере делаются вычисления по составленной программе. Итог эксперимента, проведенного на модели, фиксируется в совокупности чисел.

7. На завершающем этапе проводится анализ результатов, их сопоставление с другими данными, полученными как теоре-

тическим путем, так и в результате реального экспериментирования.

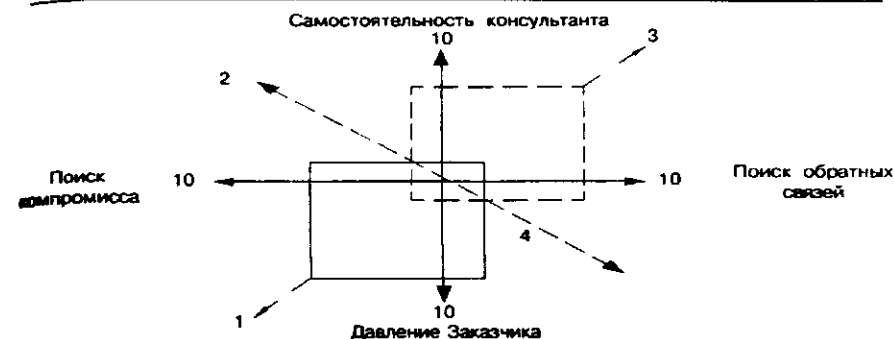
Таковы этапы математического моделирования социальных явлений и процессов, которое представляет собой сложную профессиональную деятельность. С развитием компьютерных программ математическое моделирование становится доступным для гораздо большего числа создателей социальных проектов, в том числе и небольших по масштабам.

Моделирование может применяться и в формах, не связанных с математикой.

Специалист по моделированию Ю. М. Плотинский справедливо пишет: «Укоренившееся со школьных лет представление о том, что модель может быть только математической, глубоко ошибочно. Модель может быть сформулирована и на естественном языке»<sup>37</sup>.

Это обстоятельство важно учитывать в социальном проектировании. Приемы моделирования способны облегчить задачи проектирования, сделать проект обозримым. Многие, ведя беседу, держат перед собой лист бумаги и по ходу изложения своей точки зрения фиксируют основные пункты, обозначают стрелками и другими знаками связи между ними и т. д. Это — одна из обычных форм *визуализации*, широко применяемой в моделировании. Визуализация способна более четко выявить суть проблемы и ясно обозначить, в каких направлениях она может решаться и где ждать успеха, а где провала.

Интересные идеи в области визуализации в последнее время предложил известный специалист по проблемам управления и организационного консультирования Ю. Д. Красовский. Методическое средство, которое он предложил для диагностики организаций, оказалось очень простым и универсальным, а кроме того — годным и для конструирования управленческих сценариев. Та или иная организационная проблема представляется в виде модели: крестообразного пересечения двух 10-балльных шкал, каждая из которых строится как полюсная дифференциация признака. Так решена, например, задача визуализации модели возможных стратегий консультирования<sup>38</sup>.



Так построены и многие другие модели, например ориентационная модель предпочтительного поведения сотрудников фирмы: «клиентурное поведение — антиклиентурное поведение», «псевдоклиентурное поведение — клиентурно-выборочное поведение». Диагностика фирмы легко осуществляется в такой системе координат, причем сразу ясны и возможные тенденции движения к той или иной перспективе (обычно — по диагонали, проходящей через пересечение координат). Можно сказать, что Красовскому удалось разработать экспресс-методы визуального моделирования, позволяющие максимально приблизить задачи диагностики организации к задачам принятия решений.

Значение нематематического моделирования для социального проектирования очень велико. Модель позволяет не только выработать эффективное управленческое решение, но смоделировать конфликтные ситуации, вероятные при принятии решения, и способы достижения согласия.

Фактически моделированием являются любые разновидности деловых игр. Некоторые из отечественных разработок в этой области («инновационные игры» по методике В. С. Дудченко, «ансамблевые игры» по методике Ю. Д. Красовского) могут быть успешно применены в социальном проектировании именно с позиций проработки различных прогнозных моделей.

Анализ и моделирование социальных систем в последнее время разворачиваются в автономную социологическую дисциплину с оригинальным математическим программным обеспечением.

**Экспертиза.** Особым способом прогнозирования является экспертиза. В социальном проектировании она применяется не толь-

ко для решения задач прогнозного обоснования, но и везде, где приходится заниматься вопросами с низким уровнем определенности параметров, подлежащих изучению.

Экспертиза в контексте исследований по искусственному интеллекту трактуется как *разрешение трудноформализуемой* (или плохо формализованной) задачи. Возникшее в связи с проблемами программирования, это понимание экспертизы приобрело общесистемный характер. Именно трудность формализации некоей задачи делает неэффективными другие методы ее исследования, кроме экспертизы. По мере нахождения способа описания задачи формальными средствами возрастает роль точных измерений и расчетов и, напротив, уменьшается эффективность применения экспертных оценок.

Итак, *экспертиза есть исследование трудноформализуемой задачи, которое осуществляется путем формирования мнения (подготовки заключения) специалиста, способного восполнить недостаток или несистемность информации по исследуемому вопросу своими знаниями, интуицией, опытом решения сходных задач и опорой на «здравый смысл».*

Социальный проект подвергается экспертизе на всем протяжении его разработки и осуществления.

На стадии проработки концепции экспертно устанавливаются многие показатели, по которым предстоит измерять эффективность осуществления проекта. Оценка жизнеспособности проекта в значительной мере основывается на экспертных заключениях как в отношении проекта, так и в отношении социальной среды, в которую он внедряется. Диагностические и прогнозные исследования в социальной области без применения экспертных методов невозможны. При рассмотрении подготовленного текста проекта конкурсными комиссиями, инвесторами, органами государственной власти и органами местного самоуправления, другими организациями, которые принимают по проекту управленческие решения, также проводится экспертиза. Экспертно оценивается проект в рамках текущего контроля за его реализацией. Наконец, завершение проекта, установление того, удалось ли его воплотить в соответствии с замыслом, также предполагает экспертизу.

При работе с социальными проектами могут применяться различные виды экспертизы постольку, поскольку в проекте преду-

смачивается строительство, или требующая лицензирования деятельность, или вмешательство в окружающую природную среду. Так работают со всеми проектами. Но особенность социальных проектов состоит в том, что здесь ведущую роль играет социальная экспертиза — специальный вид экспертной работы.

### §3. Социальная экспертиза

Социальная экспертиза — вид экспертных исследований, находящийся в стадии становления. Общего представления о ее смысле и назначении еще не сложилось. Тем не менее есть много попыток разработки специальных экспертных комплексов, которые обладают чертами социальной экспертизы (социогуманитарная экспертиза, фамилистическая экспертиза и т.д.).

Собственно, в двух направлениях — включение социальной экспертизы в более широкий по содержанию экспертный комплекс и разработка ее составных частей — и происходит формирование этого способа оценки социальных инноваций.

**Понятие социальной экспертизы.** *Социальная экспертиза является проводимым специалистами (экспертами) исследованием, включающим диагностику состояния социального объекта, установление достоверности информации о нем и окружающей его среде, прогнозирование его последующих изменений и влияния на другие социальные объекты, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений и социального проектирования в условиях, когда исследовательская задача трудноформализуема.*

Когда мы говорим «социальные объекты», то имеем в виду людей, социальные общности, социальные институты и процессы, организации, социальные ценности, идеи, концепции, нормативные акты, прямо или косвенно предусматривающие социальные изменения, социальные проекты и т.п. Перечень социальных объектов не должен быть закрыт, поскольку социальная реальность многообразна и несводима к небольшому числу характеристик. В то же время практические задачи социальной экспертизы заставляют если не исключать какие-то социальные объекты из сферы



проведения экспертного исследования, то, по крайней мере, придавать им разное значение.

В нашем определении социальной экспертизы отражены ее *основные функции*:

— *диагностическая функция* — освидетельствование состояния социального объекта в момент исследования;

— *информационно-контрольная функция* — исследование информации о социальном объекте и его окружении с целью установить ее достоверность и внести соответствующие коррективы, если информация содержит искажения;

— *прогностическая функция* — выявление возможных состояний социального объекта в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе и возможных сценариев достижения объектом этих состояний;

— *проектировочная функция* — выработка рекомендаций по тематике экспертизы социального объекта для социального проектирования и принятия управленческих решений.

**Цель и задачи социальной экспертизы.** В общем виде *целью социальной экспертизы является установление соответствия деятельности органов государственной власти, других социальных институтов интересам граждан и задачам социальной политики, а также формирование предложений по достижению этого соответствия.* Применительно к социальному проектированию эта цель может иметь более четкий характер: социальная экспертиза должна установить степень соответствия социального проекта интересам и ожиданиям тех людей, которые прямо или косвенно оказываются связанными с проектом.

Социальная экспертиза не может быть безбрежной по целям и задачам, иначе ее проведение потеряет практический смысл. Когда мы говорим об установлении соответствия деятельности органов государственной власти и других социальных институтов интересам граждан и задачам социальной политики (или сужаем это представление в отношении социальных проектов), то обозначаем этим тот итог, к которому должна вести экспертиза. Но если эксперты учитывали бы все возможные ситуации, в которых затрагиваются интересы людей, то они оказались бы в крайне затруднительном положении из-за объема деятельности и ее неопределенности. Поэтому необходимо уточнить це-

леположение социальной экспертизы через *предмет* экспертных оценок.

**Предмет социальной экспертизы.** Чаще всего социальная экспертиза ведется по трем направлениям, которые и отражают предмет оценки.

1. Эксперты устанавливают социальные последствия для людей (группы, населения) принятых и подготовленных к принятию социальных проектов.

2. При помощи экспертизы может быть установлено соответствие реализованного проекта его первоначальному замыслу, а также принятому в отношении проекта управленческому решению.

3. Экспертиза может выявить адекватность восприятия в общественном сознании принятого или подготовленного проекта.

Предметная область социальной экспертизы направлена на преодоление разрыва нормативно-правового и организационно-управленческого обеспечения социальной политики с реальностями жизни. Этим определяется значение экспертных оценок для социального проектирования.

**Организация социальной экспертизы.** Возможности и способы проведения социальной экспертизы вытекают из специфики организационно-управленческих решений, поскольку к их обслуживанию в конечном счете сводится ее назначение. Проблемы организации социальной экспертизы напрямую связаны с проблемами организационно-управленческой деятельности.

Прикладное назначение социальной экспертизы состоит в способности экспертных оценок и предложений влиять на управленческие решения в социальной сфере с точки зрения их оптимизации. В этом заинтересованы органы государственной власти, органы местного самоуправления, общественные организации, организаторы проекта — в общем, многообразные структуры и формирования, принимающие управленческие решения (ниже мы для всех таких структур и формирований используем обобщающий термин «принимающие решения органы»).

Потребность в проведении социальной экспертизы возникает всякий раз, когда решение нормативного характера (принятое или подготовленное к принятию) может сказаться положительно или отрицательно на жизнедеятельности людей; при этом у принимающего решения органа нет ясности относительно:

— возможных масштабов влияния принимаемого решения на жизнедеятельность людей;

— того, насколько будут различаться последствия реализации управленческого решения для разных социальных групп, разных территорий, как они проявятся в разных социокультурных условиях;

— того, какое ресурсное обеспечение необходимо.

Неясности такого рода могут быть порождены разными причинами. Источником неясности может быть сам факт отсутствия общего мнения в принимающем решении органе. В других случаях отмечается недостаток аргументов за и против подготовленного решения или невозможность получить аргументы иным, кроме экспертного, путем. Но в то же время у названного органа есть намерение прогнозировать последствия своих решений и социально-проектной деятельности. Или есть необходимость аргументированно противостоять внешнему давлению «сверху», «снизу», «сбоку» (решениям или проектам решений органов более высокого уровня, подведомственных органов, иных участников социального управления), добиваясь признания этих аргументов. Нередко у руководителей есть желание опереться в своих действиях на авторитет специалистов.

Наконец, встречается ситуация, когда есть несколько противоречащих друг другу решений (проектов), требующих внешнего арбитра, для того чтобы определиться с выбором наилучшего варианта.

Таким образом, прикладное назначение социальной экспертизы связывается не только с корректировкой управленческих решений, но и с общекультурным и общесоциальным смыслом деятельности принимающих решения органов, какой бы уровень полномочий за ними ни был закреплен.

Принятие решения о проведении экспертизы — это типичный управленческий акт с присущими ему характеристиками. Задание на экспертизу включает:

— определение социальной проблемы, в связи с которой проводится экспертиза (в том числе установление масштаба, носителей, стадии развития проблемы и прочее, что не входит в задание, но непременно предваряет выработку исходных формулировок);

— постановку цели экспертного исследования;

— выдвижение требований к форме представления результата экспертизы.

Это означает, что на принимающий решения орган ни в какой мере не возлагается специальная часть экспертной работы, а перед экспертами ставится задача дать заключение в форме, понятной неспециалистам. Для обеспечения этой задачи при организации социальной экспертизы обычно нужно, чтобы ее участников было не двое («заказчик» — «исполнитель»), а трое («заказчик» — «организатор» — «исполнитель»).

**Модели социальной экспертизы.** Экспертиза может производиться по модели «Рецензия» — наиболее традиционной форме экспертной оценки, в основном применяемой при анализе текстов (документов). Это отзыв эксперта на материалы, представленные ему для изучения. Отзыв содержит положительные и отрицательные характеристики и общий вывод по этим материалам. Отличие от рецензии литературного или театрального критика здесь в том, что заключение эксперта содержит обязательный ответ на вопросы, заранее обозначенные в задании на экспертизу и предопределяющие принятие того или иного управленческого решения.

Рецензия — простая и наименее затратная экспертиза документа, но она не содержит всех преимуществ экспертной работы и может ввести принимающий решения орган в заблуждение относительно истинного положения дел или перспектив доработки документа.

В рамках данной модели может быть предусмотрен компенсирующий эти недостатки вариант. Его схема такова:

— рецензия заказывается нескольким не связанным между собой экспертам, причем заказ содержит перечень требований, включая формулировку вопросов, на которые эксперты должны ответить обязательно и однозначно;

— рецензии принимаются без каких-либо ограничений по качеству, кроме пунктов, оговоренных в техническом задании;

— тексты рецензий исследуются специалистами (перед которыми не ставятся собственно экспертные задачи) при помощи социологических методов, принятых при обработке документальных источников;

— итоги вторичной обработки экспертных оценок включаются в акт экспертизы, который представляют органу, заказавшему экспертное исследование.

В рамках данной модели может рассматриваться и консультативное звание: фактически это рецензирование без представления текста экспертного заключения.

Другая модель организации экспертизы — «Мониторинг». Мониторинг — регулярно повторяющееся исследование одного и того же объекта (явления, процесса) по одной и той же методике. Такое исследование позволяет выявить динамику развития объекта (явления, процесса). Мониторинговая модель применяется, если производство социальной экспертизы осуществляется на долговременной основе.

Применение мониторинга малоэффективно, если характер решаемых задач отличается разнообразием и их нельзя свести к небольшому числу параметров. Другая особенность мониторинга — выявление им своей эффективности лишь тогда, когда накапливается достаточный материал для сравнения изучаемых явлений или процессов.

Экспертиза может проводиться по модели «Проект». Эта модель экспертного исследования направлена на решение группы смежных задач, в которой экспертная оценка приобретает инструментальное значение как основа проектирования желаемых общественных состояний и тенденций.

В последнее время идеи о более широком привлечении специалистов-экспертов для целей социального проектирования стали рассматриваться и в связи с толкованием результатов экспертных опросов. У экспертного опроса выявлена функция «интеграции концепций совершенствования социальных объектов, методическое и процедурное осуществление которой делает возможным осуществление задачи по выявлению и изучению проблемных ситуаций, выдвижение способов их решения в форме комплексных программ (концепций), системы мероприятий по совершенствованию данных объектов, целевых программ, реализация которых будет практическим решением проблем»<sup>39</sup>. От этой идеи, разработанной применительно к экспертному знанию и его использованию в социологическом исследовании, только шаг до организации работы с экспертами по модели «Проект».

Модели «Рецензия», «Мониторинг», «Проект» не исчерпывают возможных организационных форм социальной экспертизы. Разница задач, которые приходится решать в каждом конкретном случае, как и различие ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических), а также привычных для данной ситуации организационно-деятельностных схем определяет выбор формы экспертного исследования. Возможна и комбинация нескольких форм экспертизы.

**Экспертиза конкурсных проектов.** В некоторых случаях возникает необходимость вести экспертизу социальных проектов и программ, которые представлены на конкурс. Тогда появляется специфическая экспертная задача по сопоставлению разных текстов и предпочтению тех или иных из них. Основания для предпочтения устанавливаются в зависимости от целей конкурса.

Подобная задача была решена в 90-е годы Экспертно-консультативным советом по проектам и программам молодежных и детских объединений в области государственной молодежной политики (с 2001 г. Экспертно-консультативный совет действует в рамках соответствующего конкурса, проводимого Минобразования России). На основе более 350 рассмотренных проектов и программ Совет сформулировал свои рекомендации для экспертов. Согласно рекомендациям, эксперт устанавливает:

— *социальную значимость проекта (программы)*: актуальность заявленной деятельности; ясность цели; оригинальность (новизну) замысла; правомерность, допустимость деятельности; социальные последствия; возможность развития проекта, его перспективность; возможность воспроизведения в иных условиях;

— *масштаб планируемой деятельности*: расчетную длительность и ритм мероприятия; круг лиц, которому адресован проект; соотношение детей (молодежи) и взрослых; число занятых в активных формах деятельности; необходимость в специальной подготовке кадров; долю средств на обеспечение сути проекта в общих планируемых расходах по проекту;

— *реалистичность проекта (программы)*: способность молодежного, детского объединения реализовать конкурсный проект, подтвержденную предыдущей деятельностью; наличие подготовленных кадров или возможность по привлечению их со стороны; обоснованность места проведения мероприятий; обоснован-

ность ожиданий от участников проекта; рациональность сметы расходов.

Особенность данного вида экспертизы состоит в том, что номинально или фактически эксперт становится членом жюри, он вынужден построить «лифт» проектов, не ограничиваясь предпочтением лучшего и отвержением всех остальных.

Технологические приемы работы с большим числом проектов выработаны многими экспертными советами. Один из вариантов — правила, принятые экспертными советами Института «Открытое общество».

Порядок работы экспертных советов обычно таков:

1. Эксперты готовят заключения отдельно по каждому из курсных проектов (объем заключения — от абзаца до 1,5 страницы; большие тексты заключений не вызывают одобрения, поскольку с ними труднее работать).

2. Когда по каждому проекту имеется несколько (не меньше двух, но обычно 4–5) заключений экспертов, собирается экспертный совет (5–7 авторитетных в данной области специалистов), рассматривающий все представленные проекты на основе полученных заключений. Участники заседания сами вели экспертизу проектов, по каждому проекту минимум двое из них выступали авторами заключений.

3. Проекты разделяются на три группы: а) проекты, получившие все положительные оценки; б) проекты, получившие все отрицательные оценки; в) проекты, оцененные одними экспертами положительно, а другими отрицательно. По первой группе нет необходимости проводить обсуждения до того момента, когда станет вопрос о распределении призовых мест. Вторая группа исключается из обсуждения. Третья и составляет основу работы экспертного совета. Бывает, что оценки диаметрально расходятся (категорическое «за» или категорическое «против»). Общая оценка формируется (иногда после дополнительной экспертизы) в соответствии с установившимися в совете критериями, и проект попадает в первую или вторую группу.

В Институте «Открытое общество», который работает с заявками на гранты, предоставляемые Фондом Джорджа Сороса, эксперты при оценке проектов руководствуются следующими «рекомендуемыми критериями»:

1. Проект отвечает концепции программы, ее приоритетам, его осуществление содействует становлению открытого общества в России, плюрализму, демократии, развитию гуманитарных ценностей.
2. Проект новаторский, во многом уникален, мало кто пытается осуществить что-то подобное.
3. Осуществление проекта существенно изменит ситуацию к лучшему или принесет пользу значительному числу людей.
4. Четко показано, кем и как проект будет осуществляться, ясны обязанности и функции каждого участника проекта.
5. Исполнители проекта достаточно опытны и квалифицированы, чтобы эффективно достичь поставленной цели.
6. Бюджет проекта реален, сбалансирован, хорошо обоснован, нет завышенных требований ни по одной из статей бюджета.
7. Вознаграждение, выплачиваемое участникам проекта, не чрезмерно и соответствует потраченному времени и квалификации исполнителей работы.
8. Запрашиваемое оборудование в указанном количестве и заявленной спецификации действительно необходимо для осуществления проекта.
9. Планируемые поездки действительно необходимы для осуществления проекта.
10. Если бы я мог распоряжаться запрашиваемой суммой денег для поддержки проектов в данной области, я бы предпочел выделить средства именно в таком количестве на осуществление именно этого проекта.
11. Авторы проекта сумели найти финансовую поддержку от других фондов и организаций.
12. После прекращения финансовой поддержки проект может развиваться дальше самостоятельно либо ясны будущие альтернативные источники его финансирования.
13. Проект не носит политического или коммерческого характера, он не направлен на поддержку одной из политических партий или на извлечение прибыли.

14. В соответствии с предлагаемыми критериями, а также в связи с собственной экспертной оценкой данный проект должен быть поддержан.

По каждому из критериев эксперт имеет возможность высказать свое мнение с разной степенью определенности: используется четырехзвенная шкала оценок: «да», «скорее да», «скорее нет», «нет». При сопоставлении экспертных оценок особое внимание уделяется критериям 1, 5, 13 и 14.

Такого рода критерии формируются у многих экспертных советов, рассматривающих социально значимые проекты. Это вводит экспертизу в достаточно определенные рамки и позволяет эффективно осуществлять экспертную работу.

**Эксперты.** *Эксперт* (от латинского *expertus* — опытный) — это специалист в области науки, техники, искусства и т. д., исследующий вопрос, решение которого требует специальных знаний. Другими словами, это лицо (группа лиц), компетентное в исследуемом вопросе, т. е. имеющее или могущее по тем или иным основаниям иметь специальные знания об объекте и способное его оценивать, а также имеющее опыт решения сходных задач.

Компетентность — главное требование к эксперту, какая бы роль ему ни предназначалась в разных видах экспертизы.

Эксперту, как следует из представленного выше определения экспертизы, должны быть присущи такие качества, как *знания, интуиция, опыт* и *«здравый смысл»*. Эти свойства образуют *структуру компетентности* эксперта. Кроме того, имеют значение и личностные качества: способность работать в группе, менять мнение под воздействием аргументов, а не давления, гибкость ума и др.

**Методы отбора экспертов.** Каким же образом можно среди специалистов отобрать таких, которые способны выступить экспертами в социальной экспертизе? Для этого применяются специальные методы отбора.

На практике нередко используется *метод случайного механического отбора*. По-другому — выбор любого из тех, кто работает на соответствующей должности. Иногда учитываются некоторые показатели (например, ученая степень). Но такой отбор содержит

большой риск получить некомпетентное заключение. Поэтому применяются и более сложные процедуры.

Отбор специалистов в качестве экспертов может проводиться по *документальным данным*. Основные признаки, принимаемые во внимание при таком отборе: род занятий и стаж работы по данному профилю. Дополнительные признаки: уровень и характер образования, возраст, публикации и некоторые другие (в зависимости от целей экспертизы). Однако такой отбор не позволяет выделить те свойства эксперта, которые не сводятся к опыту работы и полученному базовому образованию.

При длительной практике работы с экспертами применяется показатель: отношение успешно проведенных данным специалистом экспертиз к общему числу проведенных им экспертиз. Требования в этом случае таковы: 1) оценки эксперта должны быть стабильны во времени и транзитивны; 2) наличие дополнительной информации улучшает оценку; 3) эксперт — признанный специалист; 4) он имеет опыт успешных экспертиз<sup>40</sup>.

Эффективным оказался способ отбора экспертов, основывающийся на их *самооценках*. Процедура предусматривает, что каждый специалист оценивает себя по трем показателям: «знания», «опыт», «способности предвидеть события». Оценка состоит в выборе одного из трех значений ранговой шкалы: «высокий», «средний», «низкий». Эти значения получают численное выражение (соответственно, 1; 0,5; 0). Далее рассчитывается совокупный индекс по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3}$$

где  $k_{1, 2, 3}$  — самооценки:  $k_1$  — уровня теоретических знаний;  $k_2$  — практического опыта;  $k_3$  — способности предвидеть события.

По итогам подсчета индекс ( $k$ ) должен быть выше 0,5, тогда можно говорить о том, что перед нами эксперт<sup>41</sup>.

Более надежные результаты предварительного оценивания экспертов дает применение их *взаимооценок*. Суть дела состоит в том, что каждому из опрашиваемых специалистов предлагается оценить других опрашиваемых специалистов на предмет того, насколько они являются экспертами по данному вопросу. На базе оценок

(«эксперт» — «неэксперт») выстраиваются специальные таблицы. В итоге получается ранжирование экспертов по выраженности экспертных качеств.

Для отбора экспертов могут использоваться рекомендации других специалистов при помощи «метода снежного кома». Процедура отбора экспертов такова<sup>42</sup>:

1. По публикациям выявляют специалиста в данной области.
2. Просят его рекомендовать 10 специалистов в данной области.
3. Обращаются к 10 названным специалистам с той же просьбой.
4. Из полученного списка исключают первые 10 фамилий и вновь обращаются с той же просьбой к указанным коллегами специалистам.

5. Действуют так, пока не исчерпается перечень называемых коллегами имен, т. е. не стабилизируется сеть экспертов. Она-то и составляет генеральную совокупность специалистов в данной области. Далее возможно произвести отбор по обычным правилам составления выборки.

Описанные методы применяются, когда речь идет об экспертах, которые могут быть выбраны из числа специалистов в узком смысле слова. Своеобразие же социальной экспертизы состоит в том, что экспертами могут быть не только такие специалисты, но также *носители социальных услуг* (т. е. те, кто оказывает соответствующие услуги, — педагоги, медики, социальные работники и др.) и *референтные группы* (включая и типичных *потребителей социальных услуг*). Отбор таких экспертов ведется по принятым в социологии моделям выборки.

При этом важно учитывать, что потребители социальных услуг — эксперты только самих услуг (по качеству, порядку предоставления и т. д.). Недопустимо потребителей услуг рассматривать как экспертов в областях, требующих специальных знаний.

**Уменьшение субъективности экспертных оценок.** Даже самый тщательный отбор экспертов не гарантирует от субъективизма их оценок. Часть смещений происходит в результате различия жизненного опыта, тезауруса, политических установок и других обстоятельств, привносимых самим экспертом. Часть смещений возникает в результате давления «заказчика», перед которым не все эксперты способны устоять. Это нередко мало заметные отступления от правил в силу вариативной природы социальных явле-

ний и процессов, но все же по возможности необходимо снижать роль таких привносимых моментов. Целесообразно применять такие меры, направленные на снижение субъективности экспертных оценок:

— Везде, где это возможно, следует дублировать экспертизу. Если есть выбор специалистов, их лучше привлекать, формируя не одну, а две и больше экспертные группы.

— Если есть возможность работать с разными типами экспертов, надо стремиться к этому.

— Если имеются неэкспертные материалы (данные исследований и т. д.), их следует принимать во внимание.

— Если есть экспертные заключения, подготовленные оппозицией или другими независимыми (не обязательно противодействующими) субъектами общественной жизни, их необходимо включить в число изучаемых материалов.

В силу характера социальной экспертизы одним из гарантов ее объективности выступает совместная работа экспертов. При удачной организации коллективной работы экспертов оценка социального явления или процесса незаметно переходит в конструирование оптимального решения.

**Методы социальной экспертизы.** Работа над экспертным заключением ведется различными способами, каждый из которых имеет свою специфику, определенную технологию. Если используется организационная модель «Рецензия», то технические приемы такой работы достаточно просты и общеизвестны. В этом случае дополнительным средством может стать памятка эксперту, в которой указывается, какие пункты должны быть в тексте заключения и на какие вопросы следует ответить в обязательном порядке.

Модели «Мониторинг» и особенно «Проект» требуют более сложной работы с экспертами, активизации их креативных (творческих) способностей, если речь идет о специалистах. Особенности есть и при работе с экспертами — носителями и потребителями социальных услуг. Здесь в основном приходится опираться на разработанные в социологии вариации *метода опроса*.

Ряд методов работы с экспертами предполагает очную форму, когда заключение (мнение) формируется в ходе непосредственного контакта экспертов между собой или с «организатором». Дру-

гие методы — например, *подготовка докладной записки, ответы по опросным листам, формализованный анкетный опрос* и др. — предполагают заочное участие экспертов.

Рассмотрим некоторые из методов работы с экспертами.

**Метод экспертной оценки.** По принятой в социологии технологии получение специальных данных относительно значения некоторых переменных при изучении сложного социального объекта осуществляется путем опроса экспертной группы. Процедура отбора и опроса экспертов практически совпадает с той, которую следует применять при организации социальной экспертизы, и это представляется важным как в организационном, так и в содержательном отношении.

В одних случаях считается, что эффективно может работать группа экспертов, состоящая из 5–7 человек, в других — из 20–25 человек, но правильнее здесь исходить из существа решаемой экспертами задачи. Она и отличает опросы экспертов от массовых опросов.

Обычно анкета эксперта или бланк интервью менее стандартизированы, в них ставится проблема скорее в концептуальном плане. Поэтому в анкетах предусматривается много открытых вопросов (предполагается, что эксперт впишет на свободные строки свое мнение в развернутой форме), а в интервью ему предоставляется большая свобода для высказываний по теме. Может быть принят и такой порядок, когда сам эксперт формирует структуру интервью.

От экспертов не скрывают целей исследования, их приглашают именно для прояснения возникшей социальной проблемы и выработки возможных путей ее разрешения.

**Метод фокус-групп.** Одним из наиболее популярных в последнее время качественных методов стал метод фокус-групп.

Считается, что метод был разработан выдающимся американским социологом Робертом Мертоном (1910–2003) и его сотрудниками и впервые представлен в книге «Фокусированное интервью», вышедшей в 1956 г. Р. Мертон так характеризует особенности метода: «Фокусированное интервью отличается в некоторых отношениях от других типов исследовательского интервью... Во-первых, интервьюируемые лица должны быть участниками некоторой определенной ситуации: они посмотрели кинофильм, прослушали радиопрограмму, прочита-

ли памфлет, статью, книгу, приняли участие в психологическом эксперименте либо в неконтролируемой, но наблюдаемой социальной ситуации (например, в политическом митинге, каком-либо ритуале или мятеже). Во-вторых, гипотетически важные элементы, а также характер, процессы и общая структура этой ситуации предварительно проанализированы социологом. Посредством содержательного или ситуационного анализа социолог выдвигает ряд гипотез, касающихся важности определенных сторон ситуации для тех, кто в ней участвовал. В-третьих, на основе этого анализа разрабатывается руководство для проведения интервью, в котором очерчиваются важнейшие области исследования и гипотезы, которые обеспечивают выполнение критериев релевантности для информации, которая должна быть получена в ходе интервью. Наконец, в-четвертых, интервью фокусируется на субъективных переживаниях лиц по поводу заранее проанализированной ситуации в попытке получить от респондентов их собственное определение этой ситуации»<sup>43</sup>. Таким образом, у Мертона и его сотрудников речь идет о групповом интервью с особыми правилами его подготовки и проведения. В этой форме можно строить работу с выступающими в роли экспертов носителями и потребителями социальных услуг.

Фокус-группы показали, что их можно эффективно использовать для пилотажной проверки гипотез по ранее неизвестным для населения явлениям, а это в высшей степени подходит для прогнозирования социальных реакций на новый проект.

Работа по методу фокус-групп предполагает приглашение минимум 4–5 и максимум 10–12 экспертов, причем социальный состав участников должен быть гомогенным (однородным). В этом — отличие от обычного группового интервью, где, напротив, большое значение придается гетерогенности состава участников, чтобы увеличить число разнородных высказываний, столкнуть мнения.

Обычно отбор участников фокус-групп основывается на одном-двух признаках из следующих: пол, возраст, профессия, национальность, место жительства, хобби и т. д. Очевидно, что признак отбора определяется характером той информации, которую нужно получить в связи с данным социальным проектом. Способ отбора аналогичен применяемой в социологии квотной выборке.

Собравшиеся для дискуссии участники фокус-группы не информируются заранее о ее теме. Они узнают о ней из вступительного слова модератора — лица, которое организационно руководит обсуждением. Дискуссия идет по меньшей мере 50–70 минут, но не дольше 1,5–2 часов.

Особую роль в проведении дискуссии играет модератор, который должен быть своего рода *мастером общения*. Его задача — так вести обсуждение, чтобы не навязывать своего мнения экспертам. При этом ему нужно управлять разговором, не давая участникам уходить от предмета дискуссии и поощряя высказыванию своего мнения всех присутствующих. Известно, что это довольно трудно обеспечить, поскольку индивидуальные качества людей определяют разную степень их готовности обозначать свою позицию.

Стандартное фокус-групповое исследование включает работу с 4–8, а иногда и 12 группами, требования к участникам исключают их знакомство друг с другом и с модератором, и это затрудняет использование метода для целей социальной экспертизы, где обычно круг экспертов (в том числе и носителей социальных услуг, а во многих случаях — и потребителей таких услуг) связан более или менее прямыми взаимоотношениями.

Есть сложности и с готовностью модераторов, которые выполняют существенно более сложные функции, чем интервьюеры.

**Ситуационный анализ.** Ситуационный анализ по сути представляет собой заседание «круглого стола» или обмен мнениями. Однако он имеет и некоторые специфические черты. Аналогию различий дает сравнение научной конференции медиков и консилиума врачей у постели больного: консилиум и есть форма ситуационного анализа.

Цель метода состоит в установлении причинно-следственных связей конкретной жизненной ситуации. Метод широко применяется в экспертных группах, занимающихся мониторинговым анализом внутри- и внешнеполитических факторов. Среди политологов, обозревателей, консультантов это в целом один из принятых способов прояснения только что сложившейся ситуации, особенно в тех или иных критических точках.

Когда организуется работа экспертов по модели ситуационного анализа, избирается следующий порядок действий (который мы строим по аналогии с описанным Р. М. Грановской<sup>44</sup>):

1. Для анализа представляется описание (в том числе и в диалоговой форме) реальной жизненной ситуации.

2. В ходе анализа выявляется проблема, фиксируются ее симптомы, устанавливается типичность путем сопоставления с другими ситуациями, исключаются из описания несущественные условия, предлагаются возможные способы выхода из ситуации и возможные последствия и на этом основании формулируется наиболее приемлемое решение.

3. Полученные в результате анализа экспертные материалы далее анализируются по общим правилам работы с экспертными заключениями.

Особое значение данного метода состоит в том, что эксперт, анализируя предложенную для рассмотрения ситуацию, самостоятельно формулирует исследовательскую задачу. А это означает, что при привлечении группы экспертов можно получить не только разные ответы на поставленные вопросы, но и разнообразие самих вопросов, отражающих квалификацию специалиста, его компетентность в проблеме, а также и его эвристические возможности.

Недостатки метода состоят в упрощении задачи и редукции множества причин, факторов, условий к минимальному набору параметров, в ориентации на сиюминутные зависимости и игнорировании долговременных и латентных (скрытых) факторов.

**Метод «Делфи».** Метод возник в рамках деятельности фирмы «Рэнд Корпорейшн» и первоначально был ориентирован на прогнозирование в военных целях<sup>45</sup>.

Метод применяли для оценки военного потенциала СССР, но военные прогнозы были только одной из сфер его приложения. Важно, что с самого начала (с 1963 г., когда О. Хелмер вместе со своими сотрудниками разработал метод) он применялся для анализа перспектив научно-технического прогресса и для измерения качества жизни в Америке<sup>46</sup>, т. е. использовался при принятии крупных решений, затрагивающих социальные интересы.

Название метода происходит от имени греческого города Дельфы: использована ассоциация с дельфийским оракулом, который почитался в Древней Греции как надежнейший предсказатель судьбы.



Впоследствии метод стал использоваться как универсальный способ фиксации мнения экспертов, и часто в американской литературе он не отделяется от метода экспертных оценок.

Цель метода состоит в преодолении конформизма экспертов, искажающего качество экспертизы. Эта цель достигается прежде всего анонимностью экспертов и особенностями процедуры, предусматривающей следующий порядок действий:

1. Первый тур: каждый член группы экспертов дает числовую оценку какого-либо процесса, явления или объекта.

2. Организатор опроса подсчитывает и сообщает всем экспертам среднюю оценку (медиану) и показатель разброса (интервал между крайними из них).

3. Экспертов, которые дали крайние оценки, просят письменно обосновать свое суждение. Эти обоснования передаются остальным экспертам (имена экспертов, давших обоснования, не сообщаются).

4. Аналогично проводятся второй и последующие туры опроса, которые заканчиваются, когда оценки экспертов окажутся в достаточно узком интервале.

Варианты метода состоят в запросе у экспертов не точной оценки, а интервала, в котором она должна находиться; ознакомлении экспертов не с оценками, а с аргументацией других членов экспертной группы; представлении на первых этапах работы лишь отдельных оценок, а не группового мнения и т. д.

Достоинства метода определяются тем, что при коллективной работе экспертов психологически неустранимо влияние на отдельных экспертов мнения некоего большинства (не обязательно в числовом выражении). Анонимность работы и письменный вид оценок создают иную ситуацию общения и снижают приспособление участников работы к доминирующим мнениям.

Как один из качественных методов экспертной оценки метод «Делфи» позволяет достичь не только интересных результатов при анализе тех или иных государственных решений по социальным вопросам, но и в сложных вопросах социальной экспертизы прийти к соглашению по критериям, показателям, нормам. Метод эффективно применяется при выявлении важнейшей из ограниченного ряда причин какого-либо явления или важнейшего из набора результатов того или иного действия и в других ситуациях

выбора главного, как и наименее значимого фактора (причины, следствия и т. д.).

Метод «Делфи» не лишен недостатков. Прежде всего, он все же не устраняет полностью стремление эксперта следовать мнению большинства. Это привело к разочарованию в методе. Тем не менее в последнее время с определенными поправками он применяется все чаще.

Его использование в связи с проведением социальной экспертизы может оказаться эффективным при организации работ по модели «Мониторинг».

**Методы активизации инновационных решений.** В работе по модели «Проект» эксперты выходят на более сложные задачи экспертного исследования и конструируют возможные решения тех или иных социальных проблем. Из-за известной консервативности специалистов, их меньшей уверенности в себе за пределами непосредственной подготовки и опыта преодолевать барьеры профессионализма (а точнее — профессиональной ограниченности, которая нередко имеет форму профессионального снобизма) им бывает необыкновенно трудно. Профессионал, который оказывается перед задачей представить свое знание и понимание вопроса в более широком социальном контексте, иногда становится непонятливым, раздражительным, напряженным, неконтактным, а то и заносчивым, грубым. Не будучи способным выйти на новые рубежи осознания социальной реальности, он готов обвинить других в покушении на законы, принципы, методы профессиональной деятельности. Между тем такая неспособность специалиста — лишь видимость, лишь психологический барьер, сняв который можно получить исключительно интересные и профессионально содержательные результаты. На это направлены методы активизации инновационных решений (мозговая атака, деловые игры и др.).

В работе с экспертами такие методы удастся применить лишь в усеченном варианте, но необходимость подготовки качественного заключения иногда побуждает экспертов использовать некоторые методические средства из рассматриваемой группы.

К действиям, поддерживающим инновационную активность экспертов, можно отнести такие, которые строятся на основе созданного швейцарским астрофизиком Фрицем Цвикки в 40-е годы

XX века *метода морфологического анализа* (хотя обычно к нему прибегают как к методу систематизации полученных результатов).

Цель метода состоит в том, чтобы выявить все возможные варианты решения рассматриваемой проблемы — без пропусков, которые возникают при простом переборе возможностей. При этом принимается следующий порядок действий:

1. Составляется «морфологический ящик» — многомерная таблица, оси которой соответствуют основным характеристикам объекта (по каждой оси записываются возможные варианты какой-либо одной характеристики).

2. В ячейки «морфологического ящика» вносятся параметры, получаемые на пересечении осей (строки, столбцы).

3. Ведется раздельная работа с каждой ячейкой.

Морфологический анализ позволяет увидеть все возможные варианты решения и не исключить ни одной из комбинаций — в этом его главное достоинство. Общее число решений равно произведению чисел, отмеченных на каждой оси вариантов. Важно и то, что «морфологический ящик» вскрывает такие комбинации, которые не лежат в границах «здорового смысла» или компетенции экспертов либо не осознаются ими как значимые.

Недостаток метода состоит в нерациональности перебора всех вариантов при достаточно большом их числе и при работе с более чем двумя осями.

**Методы обработки данных.** Первичные эмпирические данные, каковыми являются записанные экспертные оценки, вначале приводят в такую форму, чтобы их можно было использовать как исходный материал для анализа. Для этого используется простое упорядочение значений, их попарное или последовательное сравнение, а также другие процедуры, обеспечивающие идентификацию измеряемых переменных или их ранжирование. Далее с ними ведется работа, как это принято в социологии.

При обработке данных социальной экспертизы возникает необходимость предпочесть некоторые из методов обработки, в том числе менее применимые при обработке первичной социологической информации, получаемой из массовых опросов. Рассмотрим некоторые из таких методов.

**Контент-анализ.** По определению В. А. Ядова, «контент-анализ — это перевод в количественные показатели массовой тексто-

вой (или записанной на пленку) информации с последующей статистической ее обработкой»<sup>47</sup>. Отечественными исследователями контент-анализ использовался еще в 20–30-е годы. В форме определенных правил осуществления соответствующей процедуры метод был применен в 40-е годы Г. Лассуэллом и Б. Берельсоном для изучения массовых коммуникаций.

Цель метода: выявление содержательных структур в тексте. Для социальной экспертизы более приемлем неколичественный вид контент-анализа, который основан на нечастотной модели содержания текста. В этом случае предусматривается такой порядок действий:

1. Определяются индикаторы содержания, выделенные по тому или иному признаку в соответствии с решаемой задачей.

2. Установленные индикаторы фиксируются в анализируемых текстах, при этом значение придается лишь наличию такого индикатора в тексте, численные показатели несущественны.

3. Полученная качественная структура анализируется в аспектах задачи (ожидания, соотношение групп и т. д.).

Процедура исследования с применением количественного варианта контент-анализа включает 18 операций. В нашем случае достаточен и изложенный качественный вариант, поскольку нам прежде всего важны типичные характеристики текста (например, то, на какие стороны социальной проблемы обращается внимание в публикациях, без учета того, насколько часто об этих сторонах публикуются высказывания).

Технология контент-анализа предполагает кодирование по параметрам и аналитическим категориям. В социальной экспертизе такое кодирование может быть произведено с выделением единиц текста не только на уровне понятия или суждения, но также и по темам, характерам (например, при решении задач возможных поведенческих моделей семьи), событиям, ситуациям и т. д. Заложенный в метод принцип идентификации по образцам позволяет использовать его при решении трудноформализуемых задач, таких, как выявление типов и характера социальной идентичности, особенностей менталитета и т. д. При прогнозировании возможных конфликтов вокруг социального проекта подобного рода выводы очень важны.

**Метод «репертуарных решеток».** Разработка метода принадлежит английскому психиатру Д. Келли. Мы используем только аналогию с «репертуарными решетками» Келли.

Цель метода: установить слабо осознаваемые экспертами мотивы выбора того или иного из вариантов решения, используя характерные для восприятия любой ситуации психологические механизмы установления сходства и различия. Для достижения цели используется следующий порядок действий:

1. Эксперту предлагаются три варианта решения (три формулировки нормы и т. п.) и ставится задача выбрать два сходных, отличив таким образом один отличающийся от выбранной пары.

2. По итогам отбора ведущий исследование ставит вопрос эксперту: какое качество было им положено в основу сделанного распределения вариантов? Это качество фиксируется.

3. Продолжается представление вариантов решения по триадам с фиксацией каждый раз качественной характеристики (или ряда таких характеристик, если это предлагается экспертом), положенной в основу объединения или разделения вариантов.

4. Анализируются названные экспертом основания сходства и различия характеристик; выявляется преимущественная ориентация эксперта.

Достоинство метода: он позволяет приоткрыть неосознаваемые экспертом основания его предпочтений. Метод может дать богатый материал об ориентациях экспертов — носителей и потребителей социальных услуг и этим способствовать выявлению тенденций общественного сознания, которые могли бы быть упущены при пользовании другими исследовательскими методами.

Недостатки метода: необходимость предварительной группировки представляемых экспертам вариантов решения (текстов), как и само наличие множественности вариантов решения данного вопроса.

**Создание экспертных систем.** Мы выделяем ту часть работы по созданию экспертных систем как разновидности интеллектуальных систем (в теории и практике искусственного интеллекта), которая связана с взаимодействием эксперта и компьютерной программы.

Порядок действий:

1. Специалисты собирают необходимые сведения и априорные знания, которые представляются как база знаний по проблеме.

2. Организованную по принципу тезауруса базу знаний экспертная система обрабатывает по программе поиска закономерностей.

3. Результат передается эксперту для интерпретации. Осмысленная и интерпретированная экспертом конструкция вносится в экспертную систему, которая использует новое знание для анализа информации, имеющейся в базе знаний.

4. Работа продолжается в таком же диалоговом режиме.

Создание экспертных систем перспективно для социальной экспертизы. Однако наполнить компьютерную базу знаний должным образом не просто, это требует немалого времени.

Особое значение имеет та часть экспертной системы, которая предполагает режим диалога в отношениях эксперта и «заказчика». Постановка вопроса в этом случае не составляет прерогативы «заказчика». Эксперт задает встречные вопросы. Это очевидное положение, но его очевидность вытекает из бытования, а не из системы. Практически любое общение с экспертом содержит обмен вопросами (в том числе и при уточнении характера задания), но выводная, документальная часть экспертизы уже, как правило, не содержит вопросов эксперта. Между тем, такие вопросы (и на этапах работы, и в итоговых материалах) вполне могут иметь место как неременная часть экспертных систем.

**Итоги социальной экспертизы.** Итоги социальной экспертизы понимаются в двух смыслах. Первый выражает *форму представления* экспертной оценки. Второй связан с вопросом об *эффективности* выполненной экспертами работы. Оба эти смысла важно связать в единую систему, непосредственно вытекающую из целеполагания всей деятельности по проведению социальной экспертизы. Это значит:

— передавать специальное знание неспециалистам в форме, позволяющей им пользоваться этим знанием;

— представлять итоги социальной экспертизы в форме, которая с наименьшими трансформациями могла бы быть положена в основу принятия решения;

— получать от социальной экспертизы ограничения выбора возможных стратегий действия;

— руководствоваться этими ограничениями при принятии решения.

**Форма представления социальной экспертизы.** По форме представления итоги социальной экспертизы могут иметь вид экс-

партного заключения, экспертного наблюдения и проектной разработки.

*Экспертное заключение* по итогам социальной экспертизы должно содержать письменные ответы на вопросы, которые являлись содержанием задания на экспертизу. По заранее определенной форме эксперты излагают свою оценку проекта и основания для нее, предложения по его поддержке или отказу от поддержки, прогноз возможных последствий принятия или непринятия решения по проекту.

*Экспертное наблюдение* — это итоговый документ рекомендательного характера, где основное внимание эксперта сосредоточено на выработке конструктивных предложений, направленных на решение рассматриваемой проблемы. В организационном отношении чрезвычайно важно было бы часть экспертных работ проводить с приглашением специалистов, обычно ведущих работу на другом уровне (например, на уровне вышестоящего органа государственной власти). Именно в этом случае было бы возможным получать экспертные наблюдения, представляющие взгляд специалистов, не связанных со спецификой данного региона или со сложившейся системой федеральных или местных отношений.

Финальным результатом экспертного исследования может быть и *проектная разработка*, которая фактически по своему замыслу является альтернативным проектом. Такой документ имеет форму социального проекта — с обозначением проблемы, цели и задач проектирования, концепции, изложения организационных и экономических вопросов и т. д. Поскольку социальный проект содержит постановку проблемы и анализ положения дел, принимаемых мер, степени их эффективности и подобных исходных положений, он позволяет в полном объеме представить экспертное заключение. Но при этом значительно раздвигаются рамки экспертной работы, она переходит в иное качество, достижение которого не составляет прямой задачи экспертизы.

**Эффективность социальной экспертизы.** Что касается эффективности социальной экспертизы, то ее действительными показателями являются следующие два:

1. *Учет ее итогов для ограничения выбора стратегий.* Ограничение выбора должно закрепляться принимаемым решением — и это главное. Использование аргументации, которая содержит-

ся в материалах, подготовленных экспертами, трактовки понятий, характеристики проблем и другие применения, безусловно важные сами по себе, не позволяют констатировать эффективности проведенной экспертной работы. Лишь применение выводов экспертизы при выборе или отказе от тех или иных вариантов управленческого решения (в том числе в форме пересмотра ранее принятого решения или избрания компромиссного пути и т. д.) следует рассматривать как факт признания итогов экспертизы. Это и есть тот путь экспертизы-«арбитража», к которому призывают наши лучшие исследователи в области социального проектирования.

2. *Применение итогов экспертизы для корректировки избранной стратегии.* Здесь практические рекомендации экспертов начинают свою новую жизнь прежде всего тем, что выявляют свою небанальность и конструктивность. Таков путь к экспертизе-«консультации», столь же необходимой при принятии ответственных решений, затрагивающих жизнь и самочувствие множества, нередко миллионов людей.

## Вопросы для повторения и практические задания

1. Какие показатели называются «апрейзерами»?
2. Что сближает, а что различает социальную диагностику и социальное прогнозирование?
3. Каковы основные процедуры, применяемые при проведении социального прогнозирования?
4. Оцените свои возможности выступить в роли эксперта. Дайте обоснование.
5. Вас пригласили в орган местного самоуправления в качестве эксперта для оценки подготовленного социального проекта и поставили задачу: сформулировать практические рекомендации по разрешению социальной проблемы, беспокоящей жителей района. Ваши действия.

6. Попробуйте провести в обобщенной форме (т. е. определяя принципиальные оценочные позиции) диагностику и спрогнозировать возможные последствия реализации представленного несколько лет назад федеральному правительству социального проекта «Серебряное кольцо» (проект не был осуществлен).

Фрагмент описания проекта:

«По аналогии с историко-культурным “Золотым кольцом”, расположенным на северо-восток от Москвы, предлагается создать “Серебряное кольцо” (опоясывающее Москву со смещением на юго-запад), в котором города, поселки, фермерские хозяйства соединены системой дорог и коммуникаций. Специализация “Серебряного кольца”, с учетом особенностей населения, характера застройки, участия иностранных фирм с самым передовым технологическим опытом, должна быть связана с будущим России, освоением наиболее передовых технологий, экспериментом в научной и производственной областях, а также с активным социальным, социально-культурным экспериментированием.

Предлагается разработать ряд модулей (город, поселок и т. д.) с последующей индивидуализацией проекта применительно к конкретному месту. При этом сочетать “будущее” с “прошлым”, связывая центры модулей с историческими центрами России, возрождая русские города и другие населенные пункты».

Следует учитывать, что проект имел подробное обоснование и по расходам, и по источникам финансирования (расчет необходимых средств на реализацию проекта предусматривал затраты в объеме около 5 млрд. долларов США).

## Глава 5

### РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

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

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

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

#### *Результаты*

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

#### *Методы*

- Как это следует сделать?

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

#### Ресурсы

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

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

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

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

**Тактика презентации проекта.** Особую проблему составляет презентация проекта, финансирование которого предполагает обращение к меценатам (благотворительный проект) и в органы госу-

дарственной власти, органы местного самоуправления (бюджетный проект). Здесь поддержка во многом зависит от того, насколько удачным оказывается установление личного контакта. Поскольку это очень сложная задача с большой психологической нагрузкой на просителя средств, ему необходимо предпринять защитные меры.

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

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

Отработка фраз, жестов, манеры вести беседу, как это любой и делает, производится на близких людях — в семье, с друзьями и т. п. Использование таких инструментальных средств делает беседу подконтрольной и позволяет завершить ее *четким результатом* (положительным или отрицательным). Кроме того, таким путем проситель средств психологически защищает себя от возмож-

ного отказа, от унижения, от выдвигания неприемлемых условий и других неприятных ситуаций.

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

**Организационный механизм реализации проекта.** В зависимости от характера и масштабов проекта необходимо избрать *структуру управления* им на этапе реализации.

Управление проектами может осуществляться разными способами, которые в основном сводятся к трем управленческим структурам: *функциональной, матричной и проектному управлению*<sup>2</sup>.

**Функциональная структура управления.** Специфика функциональной структуры управления состоит в том, что *проект встраивается в текущую работу уже имеющейся организации*. Руководитель такой организации управляет функциональными отделами на постоянной основе, как он делал это и до начала работы по нашему проекту. Для того чтобы управлять нашим проектом, он имеет уполномоченное лицо — координатора проекта.

Достоинства этой структуры в том, что не требуется ее создания специально под проект. На своих постоянных местах находятся специалисты-производственники, бухгалтеры, снабженцы, шоферы и все, кто нужен для обеспечения работ по проекту. Новый элемент составляет лишь менеджерская служба проекта (координатор и, возможно, его помощник), но и она выполняет скорее вспомогательные функции, поскольку основная менеджерская задача лежит на руководителе организации.

Недостатки функциональной структуры выявляются, если проект выходит за рамки типового, нормального. Организация может оказаться не в состоянии обеспечивать общую рутинную работу и одновременно обслуживать нужды проекта. Проект может оказаться больше организации, и это опять-таки приведет к неэф-

фективности использования функциональной структуры управления.

Функциональная структура получила в менеджменте наименование «механистической». Ее недостатки, свойственные крупным организациям, преодолеваются введением другой механистической структуры — *дивизиональной структуры*: деление организации на элементы и блоки в этом случае происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей, географическим регионам<sup>3</sup>.

Но механистические структуры — что функциональная, что дивизиональная — не дают значительного организационного эффекта при быстрой смене обстановки, неустойчивости внешней среды, необходимости внедрять новые технологии. В таких случаях более эффективны адаптивные организационные структуры, к которым относятся матричная и проектная структуры управления<sup>4</sup>.

**Матричная структура управления.** В матричной структуре происходит как бы наложение *двух систем управления*. Руководитель организации управляет функциональными отделами, но наряду с этим горизонтальные связи с отделами устанавливают и руководители проектов. На каждый из функциональных отделов выходят как бы две линии управленческих решений — в рамках всей организации и в рамках работ по проекту.

Матричная структура используется в больницах, банках, государственных учреждениях. По матричной структуре обычно ведется работа при постановке нового спектакля в театре. В рамках работы над спектаклем его постановщик имеет возможность самостоятельно решать многие вопросы организации и ресурсного обеспечения с соответствующими театральными службами.

Достоинство матричной структуры состоит в гораздо большей независимости руководителя проекта, который в известных пределах (соответствующие квоты и лимиты на материалы, финансовые субсчета и т. д.) распоряжается всем арсеналом организации, не создавая свои управленческие звенья (он обладает так называемыми проектными полномочиями).

Недостаток матричной структуры определяется неполной свободой руководителя проекта в принятии решений. В проектах, сложных по организации, с большим уровнем риска или нуждающихся в крупных инвестициях, работа по матричной структуре

не может не вести к внутриорганизационным осложнениям. Функциональные отделы, имея два источника управленческих решений, в таких случаях нередко не выполняют ни одного распоряжения или сами устанавливают их приоритетность.

**Проектное управление.** При такой структуре руководитель организации управляет руководителями проектов и общими функциональными отделами (бухгалтерия, маркетинг, стратегическое планирование, техническое обслуживание и др.). В ведении руководителя проекта находятся финансирование, планирование, кадровое и материально-техническое обеспечение проекта, проведение исследований и конструкторские разработки, а также другие вопросы, вытекающие из задач проекта и находящиеся в пределах установленной сметы. Такая структура управления *ориентирована на достижение конечной цели проекта*, и в этом ее главное достоинство. Проект достаточно самостоятелен, чтобы менеджеры могли принимать управленческие решения, и достаточно защищен общими возможностями организации от некомпетентного решения рутинных вопросов.

На практике в сложных проектах ни одна из представленных выше структур не используется в чистом виде. Это как бы идеальные типы организации управления, которые в реальности целесообразно приспособлять под особенности данного проекта. Поэтому возникают различные конгломераты (*организации конгломератного типа*). Управление конгломератного типа позволяет соединить в одном проекте структуры с функциональным, матричным, проектным управлением, ориентируясь на конкретную ситуацию деятельности.

**Консорциум.** В мегапроектах нередко приходится создавать консорциум, в том числе с зарубежными и международными участниками.

*Консорциум — это временное соглашение между несколькими промышленными компаниями при осуществлении единого капиталоемкого промышленного проекта.* Для реализации проекта компании, учредившие консорциум, объединяют капиталы, патенты, сбытовую сеть, но сохраняют свою самостоятельность.

Для ведения дел консорциума формируется управленческий аппарат, обычно одному из участников поручают вести финансовые расчеты по проекту. В рамках консорциума могут также со-

здаваться совместные предприятия для производства отдельных видов продукции и услуг с маркой проекта.

**Кадровое обеспечение.** В индивидуальных проектах проблема кадрового обеспечения не стоит. Нет большого напряжения в кадровом вопросе и при организации микропроектов, которые реализуют ближайшие друзья или семья. Но чем масштабнее проект, чем более сложную структуру деятельности он предполагает, тем труднее обеспечить его кадровые потребности, привлекая только друзей и знакомых.

В современных российских условиях стремление руководителей предприятий малого бизнеса набирать сотрудников в первую очередь по критериям надежности и лишь во вторую — по соображениям деловой пригодности отражает нестабильность социально-экономической ситуации, необходимость обеспечения конфиденциальности сделок и личной безопасности. До определенного уровня требований по качеству проекта такая кадровая политика себя оправдывает, но по мере роста конкуренции работа без специалистов становится залогом провала проекта.

*Кадровое обеспечение должно планироваться как часть задач по реализации проекта.* Если речь идет о привлечении высококлассных специалистов, то в их отношении должна быть продумана система стимулирования. Должная оплата труда — лишь часть приемлемых стимулов. Специалист реагирует на условия труда, график работы, обеспечение самостоятельности в принятии решений, на отношения в коллективе.

В одном из московских коммерческих издательств в качестве стимулирующей меры для привлечения специалистов была избрана высокая (выше обычной) оплата труда. Эта мера полностью себя оправдывала до тех пор, пока продукция издательства не требовала для своей подготовки тесного взаимодействия подразделений между собой и с руководством. Однако когда появились сложные заказы, установившиеся в издательстве недружеские отношения между сотрудниками подразделений и высокомерие и грубость руководителей в отношениях с персоналом привели к напряженности, которая имела следствием уход лучших специалистов из издательства.

Сохранение специалистов в проекте обычно достигается расширением их включенности в дело, в процесс принятия управ-



ленческих решений. Огромное значение имеет доверие специалисту в вопросах, где он компетентен.

Часть кадровых вопросов приходится решать по мере продвижения к достижению целей проекта. Если речь идет об инновационной деятельности, где специалистов еще, собственно, нет, или о деятельности, для которой система образования не готовит соответствующих специалистов в необходимом количестве, проект должен предусматривать способы подготовки и переподготовки кадров.

Практика реализации отечественных социальных проектов показывает, что для подготовки кадров слишком часто планируются краткосрочные стажировки за рубежом. В большинстве своем это дорогостоящие и малоэффективные поездки, где на основную цель — подготовку специалиста — затрачивается минимум времени. Если без помощи зарубежных специалистов нельзя обойтись (а это следует оценить по обстановке), гораздо эффективнее пригласить небольшое число специалистов из-за рубежа для передачи международного опыта в непосредственной связи с российскими условиями.

Так ведется работа в проекте известного психолога В. А. Иванникова, создававшего систему социальной помощи детям в подмосковных Люберцах. Для подготовки кадров были установлены долговременные отношения со специалистами по социальной работе из Нидерландов, которые приезжают в Люберцы и непосредственно ведут работу с населением, демонстрируя российским коллегам технологию специальных видов психологической помощи.

В целом в рамках социального проектирования кадровая работа строится по требованиям кадрового менеджмента. Тезаурусный подход при этом связывает кадровый менеджмент с вопросом о ценностных основаниях взаимодействия в организации. Индивидуальные ценности занятых в реализации проекта могут активно влиять на принятие решений.

Это общее положение приобретает особое значение в ситуации, когда к проекту причастны «великие имена». Проект может быть напрямую связан с именем своего инициатора (иногда — владельца дела) или иного знаменитого участника, и тогда его индивидуальные ценностные установки становятся составной частью

управленческого механизма реализации проекта. Принимая в расчет фактор успеха, который создается в проекте присутствием «великого имени», многие действительные инициаторы проекта стремятся к заключению сделок с «великими», а сами уходят в тень. На практике это все же рискованный путь, который рано или поздно, но непременно приведет к внутриорганизационному конфликту.

#### **Повышение готовности персонала к реализации проекта.**

В работе по реализации социального проекта персонал нередко испытывает на себе давление с самых разных сторон, ему приходится принимать неординарные решения, рисковать. К этому должен быть готов каждый сотрудник. Но на практике так пока не получается. В одних случаях начинается паника, в других дело ведется неумело, в третьих — когда надо быть новаторами, никаких новых идей в голову не приходит.

Жесткий контроль за готовностью персонала к работе в условиях постоянного риска мало что даст, если не будет проводиться *обучение кадров*. В современных работах по менеджменту персонала предприятий обучение персонала рассматривается среди важнейших средств развития персонала как фактора производства<sup>5</sup>.

В крупных проектах возможно внедрение системы *кадрового консультирования*. В этом случае консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников самостоятельному решению этих проблем<sup>6</sup>. Консультант дает рекомендации, а сотрудник фирмы фиксирует их. Но насколько правильно он понял консультанта? Насколько правильно консультант понял суть конкретной проблемы? Удастся ли, применив его рекомендации, добиться успеха? Будет ли сотрудник применять рекомендации или проигнорирует их, считая, что лучше консультанта понимает суть дела? В социальном проектировании, где нет более или менее отработанных схем организации деятельности для российских условий, применение кадрового консультирования ограничено.

Обучение персонала может осуществляться различными методами. Среди них выделяются: *лекции, групповое обсуждение, инсценировка ситуаций, управленческие игры, обучение на природе, моделирование, обучение с «погружением», ситуационный анализ* и др.<sup>7</sup>

Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки. Специфика социальных проектов подталкивает к широкому применению в кадровой подготовке активных методов обучения персонала, значение которых определяется тем, что, во-первых, обучающие и обучаемые взаимодействуют между собой, во-вторых, что в обучении создается ситуация, близкая к реальной, в-третьих, что результат действия заранее не известен, он создается равноправным участием обеих сторон.

Отбор методов подготовки кадров определяется триединой задачей: развитием творческих способностей сотрудников; укреплением их психической устойчивости; формированием их деловых навыков.

Среди методов, направленных на *развитие творческих способностей и на формирование деловых навыков сотрудников*, особенно плодотворно могут использоваться мозговая атака, синектика, деловые игры, создание фокальных объектов и некоторые другие, о которых шла речь выше, в связи с разработкой проекта (глава 3). В действительности они могут быть применены не только на начальной стадии работы, поскольку творческая и деловая составляющие сохраняют свое значение на всех стадиях жизненного цикла социального проекта.

Особо остановимся на вопросах *укрепления и поддержания психологической устойчивости участников работы над социальным проектом*.

Психологическая устойчивость — это целостная характеристика личности в ее отношении к стрессогенному воздействию трудных ситуаций. Очевидно, что многие из социальных проектов осуществляются в условиях, когда такого рода обстоятельства неизбежны. Психологическая устойчивость включает в себя способность выдерживать чрезмерное возбуждение и эмоциональное напряжение, возникающие под воздействием стрессоров, а также способность выдерживать без помех для деятельности высокий уровень активации<sup>8</sup>.

В реализации проекта заняты разные по психологической устойчивости люди. Нередко тот, кто лучше всего подходит для дела, имеет большие трудности психологического характера. Чтобы преодолевать такого рода трудности, важно обучать персонал приемам повышения своей психической устойчивости.

На японских фирмах применяют, например, такой прием: будущие менеджеры должны продекламировать какой-то товар в общественном транспорте (что очень трудно для японца). Интересны такие экзотические для нас формы повышения психологической устойчивости, как применяемые на японских предприятиях сессии критики: «Процедура довольно необычна. Назначенный инструктором критик, выбрав объект воздействия, приступает к делу. Сначала он «вскрывает» общие недостатки поведения объекта, затем доходит до конкретных фактов. Критик касается нравственных изъянов критикуемого, причем и реальные подтверждения таких изъянов, и даже предположения о наличии таковых выкладываются без всяких церемоний»<sup>9</sup>. На таких сессиях сотрудники получают психологическую закалку от ситуаций, с которыми могут столкнуться в общении при решении задач делового характера.

Один из способов психологической защиты от стресса — *метод самопрезентации*. Он состоит в том, что сотрудник вырабатывает определенный образ, который и представляет в коммуникации с другими сотрудниками или в отношениях с партнерами по проекту. Только неопытный сотрудник может показать своим партнерам, что он переживает на самом деле и что он в действительности из себя представляет.

Эти и другие способы как бы тренируют участника проекта перед возможными стрессовыми ситуациями. Стресс может быть опасен для здоровья и для дела. Но его можно избежать или «обуздать», поставить на службу делу. Сформированные навыки поведения в сложной ситуации позволяют менять к ней свое отношение, и человек больше не считает ее такой уж сложной.

Неприятные события не должны становиться поводом для уныния инициатора социального проекта, нежелания что-то предпринять, чтобы изменить положение в свою пользу. Общий настрой коллектива проекта на успех дела становится успехом всего дела.

**Контроль за реализацией проекта.** Готовность проекта по ресурсам и достижение промежуточных и финальной фазы реализации подтверждается контролем.

В технологии управления проектами принято выделять три вида контроля<sup>10</sup>.

1. *Предварительный контроль.* Такой контроль осуществляется до фактического начала работ. Его назначение — заранее проверить, насколько проект обеспечен материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также в каком состоянии его кадровое обеспечение.

2. *Текущий контроль.* Поскольку проект планируется осуществлять поэтапно, каждый из этапов имеет определенные показатели выполнения. Это позволяет контролировать ход работ, не дожидаясь финальной стадии реализации проекта. Показатели, которые подлежат контролю, характеризуют соответствие проекта его реальному исполнению по срокам, расходам, ресурсам, качеству.

3. *Заключительный контроль.* При завершении работ стоит задача дать интегральную оценку того, что достигнуто при реализации проекта в целом. С этой целью проводится заключительный контроль.

Все выделенные виды контроля находятся внутри проекта: их производят те, кто работает в самом проекте, кто управляет им. Внешние проверки, которые могут осуществлять инвесторы, налоговая служба, прокуратура и т. д., не являются контролем, направленным на обеспечение реализации проекта.

Контроль призван зафиксировать состояние проекта на заранее обозначенных вехах, чтобы, во-первых, убедиться в том, что дело идет, а не стоит, во-вторых, принять корректирующие решения (а они почти всегда неизбежны из-за изменений внешней среды проекта), в-третьих, зафиксировать назревающие проблемы, которые не могли быть должным образом оценены на этапе разработки проекта, и предусмотреть их своевременное разрешение.

**Коррекция проекта по итогам мониторинга.** Потребность в корректировке проекта по мере его осуществления известна всем, кто практически осуществляет тот или иной проект. Нередко такая корректировка ведется в авральном порядке, без необходимого обеспечения и ведет к расшатыванию тщательно разработанного первоначального плана. Между тем, корректировка проекта должна быть осознана не как стихийное бедствие, а как непереносимое условие успешной его реализации. В этой связи сформировались механизмы мониторинговых исследований, которые сопровождают проект с начала его реализации.

*Мониторинг проекта* не представляет собой формы его внутреннего контроля, хотя широко и плодотворно используется в этих целях. Его назначение — *фиксация динамических изменений проекта и его среды под влиянием их взаимодействия.* Даже в краткосрочных проектах возможны заметные изменения в условиях жизнеобеспечения проекта по сравнению с первоначальными. В среднесрочных и долгосрочных проектах это неизбежно.

Регулярные исследования по однородным параметрам дают динамическую характеристику проекта и его контекста, которая не может быть в полной мере предугадана на стадии разработки. Проект способен порождать по мере своего осуществления непредвиденные обстоятельства, которые сами становятся по отношению к нему внешними факторами. Разумеется, здесь может выявиться и какая-либо неожиданная опасность для общества. Но в такой же мере мы вправе говорить, что проект может порождать и непредвиденные позитивные процессы и явления, которые дают основание для его расширения, развития, структурного усложнения и т. д.

В упоминавшемся социальном проекте Центра гуманитарных исследований и проектов «Восток–Запад» «Местный центр поддержки добровольческих инициатив» было организовано мониторинговое исследование как хода реализации проекта, так и сопутствующих проекту смежных проблем той территории, на которой он осуществлялся. Особое внимание уделялось выявлению реальных социокультурных потребностей местной молодежи, ее видения будущего своего города. Оценивалась и готовность молодых людей участвовать в его развитии, предлагать и осуществлять собственные проекты для решения местных проблем. Опрос, проведенный во всех городских школах, выявил большое число оригинальных предложений и проектов старшеклассников, в которых они сами были готовы участвовать в качестве добровольцев и лидеров. Большинство опрошенных выразили желание участвовать в спасении погибавшего от загрязнения местного озера, и центр поддержки добровольческих инициатив занялся соответствующей организационной работой. В результате озеро было спасено. Это один из многих побочных результатов проекта, которые не планировались на стадии его разработки, но стали возможными благодаря постоянному мониторингу как самого проекта, так и меняющихся условий его реализации.

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

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

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

Телебестселлер «На земле, на воде, в воздухе» появился в Нидерландах около 30 лет назад и остается одним из наиболее популярных социокультурных проектов в стране, а благодаря телевидению и в других странах. Особенность проекта состоит в том, что он включает в себя бесчисленное множество микропроектов: каждый, кто желает, может построить свою модель средства передвижения (машины, велосипеда и т. д.) — в форме жирафа или утюга, из тастика или газонокосилки (главным образом именно из утиля, из того, что пошло бы на свалку) — и показать всем свой проект в деле, участвуя в конкурсах подобных же изобретений на скорость, плавучесть, дальность приземления и т. п. Фантазии создателей микропроектов нет границ, удовольствию зрителей (а их тысячи) — также. Из яркого праздника на воздухе и воде делается еще более яркое телепредставление, динамичное и веселое, внушающее жизненный оптимизм. Праздник создал новые возможности и в туристическом бизнесе.

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

**Ликвидация проекта.** Пока проект не ликвидирован, он не завершен. *Ликвидация проекта — это действия по прекращению всех*

*вытекающих из него прав и обязательств (без их перехода в порядке преемства к другим лицам).*

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

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

У организации могло накопиться определенное имущество, и им надо также распорядиться — продать, отдать в дар благотворительным организациям, списать по актам и т. п.

Как устанавливает ГК РФ, ликвидация юридического лица считается завершённой, а оно — прекратившим существование «после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц» (п. 8 ст. 63).

И все же это не финал. Руководителям проекта надо определиться и в отношении работавшего у них персонала. Дело не только в выплате зарплаты (что предусмотрено ликвидационными мероприятиями), но и в содействии трудоустройству уволенных работников или приглашению их в новый проект. Команда проекта к моменту его завершения обычно бывает в хорошей форме и может на базе полученного опыта с успехом и без особых организационных проблем повести новое дело.

Лишь когда все претензии удовлетворены, организационные структуры прекратили действовать, имущества, накопленного в период работы над проектом, нет и люди разошлись, попрошавшись, проект заканчивает свой жизненный цикл.

**«Руины» проектов.** Завершение работ по проекту может происходить в ситуации, когда специально созданные в его рамках материальные или нематериальные ценности не могут быть эффективно использованы для каких-то иных целей.

Проблемы такого рода особенно характерны для проектов, предполагающих специализированное капитальное строительство и имеющих большие масштабы.

После проведения зимних Олимпиад в Лиллехаммере (Норвегия), Саппоро (Япония), Лейкплесиде (США) там остались без употребления огромные спортивные комплексы. Они неудобно расположены, и их невыгодно использовать для соревнований меньшего масштаба. Другое же назначение построенным сооружениям придать довольно трудно. Подобным образом Всемирные выставки в Севилье (Испания) и Лиссабоне (Португалия) оставили после себя сооружения, которым не могут найти должного применения.

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

В начале 90-х годов в России немало было «руин» бывших пионерских лагерей, которые были брошены их бывшими организаторами (главным образом в этом качестве выступали профсоюзы и комсомол, ушедшие с арены общественной жизни). Корпуса таких лагерей чаще всего не подходили для целей отдыха состоятельных россиян («новых русских»), они растаскивались на стройматериалы. Выращенные пионерами сады вырубались. Все приходило в запустение.

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

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

**Незавершенные и неосуществленные проекты.** Не все проекты, положенные на бумагу, переходят в стадию реализации «в материале». Немало проектов, осуществление которых было начато, по разным причинам не было завершено, подобно царицынскому замку архитектора В. И. Баженова. Это естественное явление, и было бы менее естественным, если бы все проекты осуществлялись.

Причины неудач проектов частью проистекают из самой их сущности, а именно из того, что они предполагают решение тех или иных задач в условиях ограниченности ресурсов. Но есть, разумеется, и причины субъективного плана — как недостаточная готовность инициаторов проекта вести дело практически, так и недостаточная готовность людей принимать предлагаемый проект в качестве «своего» и полезного для общества.

Тем не менее многие незавершенные и неосуществленные социальные, культурные, строительные, инженерные и другие проекты становятся важными элементами социокультурной среды, оказывают воздействие на направление творческой деятельности, на умоностроения людей.

Проект Владимира Евграфовича Татлина (1885–1953) «Башня III Интернационала», модель которой автор выполнил в 1919–1920 гг., никогда не был осуществлен. Но по прошествии десятилетий модель башни стала своего рода символом художественно-конструкторских исканий 20-х годов, и крупнейшие выставки «Москва-Париж», «Москва-Берлин» представляли ее как своего рода центр экспозиции.

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

Замысел «Книги рекордов Гиннесса» родился в начале 50-х годов из бытового наблюдения, что люди часто спорят о «самом-самом»: о том, что выше всего, кто сильнее всех, и т. д. Идея авторов состояла в том, чтобы собрать разную информацию о «самом-самом» по всему миру и во все времена. Из этой идеи не вытекали появившиеся вскоре неле-

пые и нередко опасные конкурсы, стимулом для участников которых стало желание попасть в «Книгу рекордов Гиннесса». Фиксируя, например, рекорд по глотанию мечей, «Книга...» отмечает, что рекордсмен, проглотивший 13 мечей более чем полуметровой длины каждый, получил травму. К этому редколлегия вынуждена была добавить заявление: «Никакие рекорды такого рода более публиковаться не будут»<sup>11</sup>.

Проблемы моральной ответственности инициаторов социального проекта остаются актуальными. Это теснейшим образом связано с двумя обстоятельствами.

Первое состоит в том, что любое социальное нововведение затрагивает интересы людей и может иметь как позитивные, так и негативные последствия (что мы уже не раз отмечали выше).

Нередко негативные последствия — прямой результат позитивных. Характерно использование национальных лотерей в европейских странах для развития социальной сферы. Значительная часть выручки от таких лотерей идет на благотворительные цели. В Великобритании годовой доход от продажи лотерейных билетов составляет 7 млрд. долл., во Франции и в Испании — более 6 млрд. долл., в Италии — почти 4 млрд. долл. Около 40% этих средств идет на уплату налогов, на поддержку искусства, на социальные мероприятия (например, в Испании — на материальную поддержку слепых). Наряду с этим опасные последствия лотереи для общества не раз вели к запрещению этого вида деятельности. В Великобритании, например, лотереи были запрещены с 1826 по 1994 г. как наивысшее выражение аморализма. После возобновления проведения национальной лотереи в стране получили распространение психические расстройства на почве увлечения игрой. «Распадаются браки, когда мужа и жены подают друг на друга в суд, чтобы решить, кто из них является владельцем выигравшего билета. Многие врачи убеждены, что лотерея вредит здоровью нации, поскольку люди тратят деньги на игру, а не на питание и отопление. Исследования показывают, что бедная часть населения тратит на лотерейные билеты больше, чем богатая»<sup>12</sup>.

Второе обстоятельство — наше стремление самовыразиться в проекте. Делая его для других, мы делаем его прежде всего для себя. Здесь сталкиваются уровни личного и общественного, трудно соединимые в социальной теории и обладающие огромным числом взаимопереходов на практике.

Фактически социально-проектная деятельность оказывается мостом между различными уровнями реальности, между различными мирами, обладающими своими моральными эталонами. Такой мост (или переход) между уровнями, следовательно, оказывается путем к смене тезаурусов, предвещает эту смену и приобретает сложные отношения с моральными предписаниями.

Мы сталкиваемся с трудной проблемой морального выбора авторов проекта, которая не всегда получает ответ в категориях общепринятых моральных норм. Здесь социальное проектирование оказывается лицом к лицу со своей природой, которая выражается в установке на изменение общества. Социальная статика представляет мир как мозаику. Островки социальности могут сосуществовать на основах взаимного безразличия. Переводя социальную статику в динамическое взаимодействие, социальное проектирование нарушает и баланс сил, обеспечиваемый взаимным безразличием. На его место в островках социальности приходит внимание, а вслед за этим и оценка — положительная или отрицательная. На уровне иррационального общественного настроения или осознанного целенаправленного социального действия инновационный заряд начинает влиять на общество — но каково это влияние? Каковы моральные качества рождающейся ценности? Поставим же и перед собой этот моральный вопрос: какой импульс дает наш проект для социальной динамики?

### Вопросы для повторения и практические задания

1. Определите, какой тип управленческой структуры лучше подходит для реализации разработанного Вами социального проекта.
2. Завершение проекта и ликвидация проекта — это одно и то же?
3. Представьте, что Ваш проект не получил поддержки на конкурсе проектов. Как Вы проанализируете эту ситуацию, что из нее извлечете на будущее?

## ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Основные вопросы социального проектирования, столь важного инструмента совершенствования социальной политики, ведения более эффективной социальной работы, рассмотрены. Подведем итоги.

1. Социальное проектирование — один из ведущих способов современной организации общественной жизни, управления обществом. Независимо от того, какого рода объекты проектируются, оно несет на себе черты ценностно-нормативной системы инициатора проекта. Эта система составляет основу тезауруса — полного систематизированного состава информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности, позволяющего в ней ориентироваться.

2. Субъектная ориентация социального проекта проявляется в том, что его цели, задачи, содержание, форма predeterminedены тезаурусом инициатора. Субъектная ориентация хорошо видна на микро- и малых проектах. В крупных проектах субъектная ориентация менее заметна, но и в них она присутствует (прямо или косвенно) через замысел, постановку целей проекта, концептуализацию основных положений.

3. Субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход к социальному проектированию не противопоставлен объектно-ориентированному и проблемно-ориентированному подходам: каждый из них основывается на определенном ракурсе реальности и дополняет другие подходы. Три выделенных подхода отличаются лишь по ведущей тенденции социального проектирования.

4. Социальные проекты многообразны по направлениям деятельности, характеру проектируемых изменений, особенностям финансирования, масштабам, срокам реализации, степени сложности. Эти особенности важно осознать до начала работы по проекту, что позволит с максимальной эффективностью воспользоваться достоинствами каждого из проектных типов и заранее предусмотреть возможные трудности.

5. Каким бы ни планировался конкретный результат социального проектирования, зерном проекта является создание новой социальной ценности. Поскольку ценностно-нормативная система инициатора проекта лежит в той же плоскости, что и целеполагание проекта, она становится стержнем проектирования. Социальный проект — отражение тезауруса инициатора как по содержанию, так и по форме.

6. Хотя проектные задачи разнообразны, технология подготовки социального проекта как текста типична. Описание проекта целесообразно строить по концентрическим кругам: краткое описание проекта имеет задачей заинтересовать тех, кому проект адресован или у кого запрашивается соответствующая поддержка; более развернутое описание позволяет представить аргументацию проекта; самое подробное описание проекта предназначено для экспертов по разным направлениям (финансовое, кадровое, организационное обеспечение и т. д.), на основе этого описания эксперты формулируют заключение по проекту для принятия управленческого решения.

7. Использование различных методов подготовки проекта не только делает его более продуманным, реалистичным и конкурентоспособным, но и создает благоприятные условия для формирования команды проекта.

8. Социальное прогнозирование и социальная диагностика обеспечивают концептуальную проработку социального проекта, выявляя его жизнеспособность. Социальное прогнозирование ориентирует относительно принципиальной достижимости целей проекта и возможных позитивных и негативных последствий его реализации для общества (сообщества), социальная диагностика ориентирует относительно достаточности ресурсов для достижения целей проекта.

9. Реализация социальных проектов имеет общие черты в организационно-управленческом аспекте. Для управления социальным

проектом обычно используется комбинация «чистых» типов управленческих структур: функциональной, матричной и проектного управления. Контроль как способ обратной связи, необходимой для реализации проекта в соответствии с его целями, осуществляется на всех этапах работы. На завершающем этапе контрольная функция соединяется с подведением общих итогов работы над проектом.

10. Тезаурусный подход к социальному проектированию соответствует современным представлениям о стратегии принятия управленческих решений в социальной сфере. Одновременно он позволяет более определенно ставить вопрос о моральной ответственности инициаторов проекта перед обществом за предлагаемое социальное нововведение.

## ПРИМЕЧАНИЯ

### Глава 1

1. Цит. по: *Богуславский В. М.* Скептицизм в философии. — М.: Наука, 1990. — С. 14.
2. Большая Советская Энциклопедия: В 30 т. /Гл. ред. А. М. Прохоров. — 3-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1970. — Т. 3. — С. 525.
3. См.: *Коган М.* «Неладно что-то в Датском королевстве...» (Струензе и его реформы) // Прометей: Историко-биограф. альманах серии «Жизнь замечательных людей». Т. 5. — М.: Мол. гвардия, 1968. — С. 371–379.
4. См.: *Смелзер Н.* Социология: Пер. с англ. — М.: Феникс, 1994. — С. 660.
5. См.: *Thomas W. I., Znaniecki F.* The Polish Peasant in Europe and America. — Boston: Richard G. Badger, 1918. — Vol. I. — P. 21–22.
6. См.: *Znaniecki F.* Cultural Sciences. — Urbana: Univ. of Illinois, 1952. — P. 238–260.
7. *Фромм Э.* Душа человека: Пер. с нем. и англ. — М.: Республика, 1992. — С. 86.
8. Политическая энциклопедия: В 2 т. /Нац. обществ.-науч. фонд; Рук. науч. проекта Г. Ю. Семигин. — М.: Мысль, 1999. — Т. 1. — С. 438.
9. *Pound R.* Introduction to the Philosophy of Law. — N. Y., 1922. — P. 99. См.: *Поннер К.* Открытое общество и его враги. Т. I: Чары Платона: Пер. с англ./Под общ. ред. В. Н. Садовского. — М.: Междунар. фонд «Культурная инициатива», 1992. — С. 262.
10. *Поннер К.* Указ соч. — С. 53–54.
11. Социологи России и СНГ XIX–XX вв.: Биобиблиогр. справочник /Редкол.: Ж. Т. Тощенко и др. — М.: Эдиториал УРСС, 1999. — С. 62.



12. Социология в России. — 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. В. А. Ядова. — М.: Изд-во Ин-та социологии РАН, 1998. — С. 216.
13. См. там же. — С. 35.
14. См.: *Грудулс А. Я.* «Социальная инженерия» на службе современного капитализма. — М., 1972; Философский энциклопедический словарь /Ред. кол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-оглы, Л. Ф. Ильичев и др. — 2-е изд. — М.: Сов. энциклопедия, 1989. — С. 609.
15. См.: Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы /Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т. М. Дридзе. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Наука, 1994. — С. 7.
16. *Поппер К.* Указ. соч. — С. 202.
17. *Тоффлер Э.* Третья волна: Пер. с англ. — М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 1999. — С. 569.
18. См.: Утопия и утопическое мышление: Антология зарубеж. лит. — М.: Прогресс, 1991. — С. 7.
19. См.: Прогнозное социальное проектирование. — С. 5.
20. *Тощенко Ж. Т.* Социология. — М.: Прометей, 1994. — С. 319.
21. *Курбатов В. И., Курбатова О. В.* Социальное проектирование: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2000. — С. 8.
22. *Бестужев-Лада И. В.* Прогнозное обоснование социальных нововведений. — М.: Наука, 1993. — С. 45.
23. *Тощенко Ж. Т.* Указ. соч. — С. 320–321.
24. *Булгаков С. Н.* Философия хозяйства. — М.: Наука, 1990. — С. 209–210.
25. Прогнозное социальное проектирование. — С. 12.
26. См. там же. — С. 13.
27. Там же. — С. 16.
28. Там же. — С. 5.
29. См. там же. — С. 27, 30.
30. *Хабермас Ю.* Демократия. Разум. Нравственность: Московские лекции и интервью. — М.: АО «КАМ1»; Издат. центр «Academia», 1995. — С. 88.
31. *Хабермас Ю.* Вовлечение другого: Очерки полит. теории: Пер. с нем. — СПб: Наука, 2001. — С. 415.
32. Текст цитируется по изд.: *Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев; Золотой теленок. — Орджоникидзе: Ир, 1979.

## Глава 2

1. См.: Управление проектами /Под общ. ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: Два Три, 1996. — С. 41.
2. *Мильман В. Э.* Цель как способ проектирования деятельности // Системные исследования: Методол. проблемы. Ежегодник. 1986. — М.: Наука, 1987. — С. 105.
3. *Бризлебб Т.* Рурская область: прорыв на Западе // Deutschland. — 1999. — № 4. — С. 55.
4. Там же.
5. См.: Социальная политика, уровень и качество жизни: Словарь /Под общ. ред. В. Н. Бобкова, А. П. Починка. — М.: Изд-во ВЦУЖ, 2001. — С. 252.
6. См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — С. 609–610.
7. См.: Социальная политика, уровень и качество жизни: Словарь. — С. 253.
8. *Кромольская Б.* Волонтеры в хосписе: Щецинский домашний хоспис /Пер. с польск. под науч. ред. А. И. Ковалевой. — М.: Социум, 2001. — С. 21.
9. Там же. — С. 28.
10. См. там же. — С. 80.
11. См.: *Луков В. А., Рябов Е. С.* Объединения предпринимателей в современной России: Социологич. аспекты воздействия ОП на развитие малого бизнеса: Монография /Нац. ин-т бизнеса. — М., 2001. — С. 60–62.
12. См.: *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. — С. 10; *Рогожин С. В., Рогожина Т. В.* Теория организации: Учеб. пособие. — М.: Нац. ин-т бизнеса, 2001. — С. 11.
13. См.: *Смирнов Э. А.* Указ. соч. — С. 14.
14. Положение молодежи и реализация государственной молодежной политики в Российской Федерации: 2000–2001 годы /Минобразование России. — М., 2002. — С. 216.
15. См.: *Гофман А. Б.* Мода и люди: Новая теория моды и модного поведения. — 2-е изд. — М.: Наука, 2000.
16. См.: *Карпухин О. И., Макаревич Э. Ф.* Формирование масс: Природа общественных связей и технологии «паблик рилейшнз»: Опыт ис-

торико-социол. исследования. — Калининград: Янтарный сказ, 2001. — С. 287.

17. Чумиков А. Н. Связи с общественностью. — М.: Дело, 2000. — С. 47.

18. См.: там же. — С. 48.

19. См.: Ильинский И. М. Молодежь и молодежная политика. — М.: Голос, 2001. — С. 477–547.

20. См.: Курбатов В. И., Курбатова О. В. Указ. соч. — С. 56–62.

21. Практическое руководство по Всемирному десятилетию развития культуры 1988–1997: Проводится под эгидой Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО. — Париж: ЮНЕСКО, 1988. — С. 39.

22. Шереги Ф. Э. Социология образования: прикладные исследования. — М.: Academia, 2001. — С. 10.

23. См.: Шайян Ж. От планеты чудес технического прогресса к фестивалю идей «ЭКСПО 2000», или краткая история Всемирных выставок: от Лондона 1851 г. до Ганновера 2000 г. // Deutschland. — 1997. — № 4. — С. 6–11.

24. См.: ЭКСПО 2000 — инвестиция в будущее: Вернер Мюллер о выставке как экономическом факторе // Deutschland. — 2000. — № 1. — С. 6–9.

25. См.: Эстетика: Словарь / Под общ. ред. А. А. Беляева и др. — М.: Политиздат, 1989. — С. 390–391.

26. См. там же. — С. 255.

27. См.: Федеральный закон «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» // Государственная молодежная политика в законодательстве Российской Федерации: Сб. док. / Под общ. ред. В. А. Лукова. — М., 2000. — Ч. 2. — С. 40 (п. 5 ст. 10 Закона).

28. См.: Управление проектами. — С. 50.

29. См.: Кочетков А. И. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Нац. ин-т бизнеса. — М., 1999. — С. 118–122.

30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. — С. 266.

31. Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнз: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Филинъ, 1998. — С. 11.

32. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Официальн. издание. — М.: Юрид. лит., 1996. — С. 155 (п. 1 ст. 821).

33. См.: Закон Московской области «О региональной государственной молодежной политике в Московской области» от 7.12.95 г. // Государст-

венная молодежная политика в Российской Федерации: Законодательство Российской Федерации и ведомственные нормативные акты / Общ. ред. и сост. В. А. Лукова. — М., 1996. — Ч. 4. — С. 175 (ст. 21 Закона).

34. См.: Словарь терминов современного предпринимательства / Под ред. В. В. Морковкина. — М.: Радикс, 1995. — С. 90.

35. См.: Положение о конкурсе проектов (программ) молодежных и детских общественных объединений и программ поддержки деятельности молодежных и детских общественных объединений, направленных на реализацию подпрограммы «Создание условий для эффективной реализации потенциала молодежи в процессе социально-экономических преобразований в стране. Поддержка детских, молодежных и студенческих общественных объединений» федеральной целевой программы «Молодежь России» в 2001 году. Приложение № 1 к приказу Министерства образования Российской Федерации от 23.03.2001 № 1139.

36. См.: Яковлев С. Некоторые данные о частной благотворительности в Москве // Антология социальной работы: В 5 т. — М.: Сварогъ — НВФ СПТ, 1994. — Т. 1. — С. 69–79.

37. Гаршери Л. Хромой дьявол Анжелики // Мир новостей. — 1999. 4 декабря. — С. 29.

38. См.: Цандер Б. Без оплаты, но не зря: граждане берутся за дело на общественных началах // Deutschland. — 1998. — № 2. — С. 18–21.

39. См.: Управление проектами. — С. 52.

40. Мы пользуемся информацией, распространенной в марте 1999 г. Британским фондом ноу-хау (Know How Fund) и Посольством Великобритании в России.

41. См.: Управление проектами. — С. 52–53.

42. См.: Федеральная целевая программа «Экономическое и социальное развитие коренных малочисленных народов Севера до 2000 года» // Рос. газета. — 1996. 1 октября.

43. Набокина А. Новости ЕС // Европа. — 1997. — № 2–3. — С. 5.

44. The Door is open for you: A Center of alternatives. — N. Y., s. a.

45. См.: Veblen T. The Theory of the Leisure Class. — N. Y.: Mentor, 1953.

46. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2001. — С. 55.

47. Островский А. Н. Собрание сочинений: В 10 т. — М.: Гослитиздат, 1960. — Т. 5. — С. 306–307.

## Глава 3

1. См.: Управление проектами. — С. 58.
2. Тощенко Ж. Т. Указ. соч. — С. 322.
3. Там же. — С. 323.
4. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики: Пер. с англ. — СПб.: Евразия, 1997. — С. 69.
5. Там же. — С. 71.
6. Немирович-Данченко В. И. Рождение театра: Воспоминания, статьи, заметки, письма. — М.: Правда, 1989. — С. 91, 93–103.
7. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992. — С. 114–115.
8. См.: Бестужев-Лада И. В. Поисковое социальное прогнозирование: перспективные проблемы общества: Опыт систематизации. — М.: Наука, 1984. — С. 59–60.
9. См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. — С. 262.
10. Морозовский проект /Академия менеджмента и рынка. (Листовка).
11. Там же.
12. См.: Управление проектами. — С. 60.
13. См.: Бестужев-Лада И. В., Наместникова Г. А. Социальное прогнозирование: Курс лекций. — М.: Пед. об-во России, 2001. — С. 184.
14. См.: Бестужев-Лада И. В. Нормативное социальное прогнозирование: возможные пути реализации целей общества: Опыт систематизации. — М.: Наука, 1987. — С. 57.
15. Словарь современного русского литературного языка: В 20 т. /РАН. Ин-т рус. яз.; Гл. ред. К. С. Горбачевич. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Рус. яз., 1994. — Т. 5–6. — С. 301–302.
16. Мы пользуемся материалами, подготовленными Foundation for International Partnership для авторов из Украины, Белоруссии и Молдовы, принимающих участие в конкурсе проектов на получение гранта.
17. Положение молодежи в Российской Федерации: 1995 год: Доклад Государственного комитета Российской Федерации по делам молодежи Правительству Российской Федерации /Гос. ком-т Рос. Федерации по делам молодежи; Сост. и отв. ред. В. А. Луков. — М., 1996. — С. 106.
18. Излагаем по: Кризис буржуазной цивилизации и поиски «нового стиля жизни»: Реф. сб. /ИНИОН АН СССР. — М., 1983. — Вып. 2. — С. 154–160.

19. См.: Современная система управления для современного предприятия // Бизнес. — 1994. — № 3–4. — С. 44–48.
20. См.: Буров В. П., Ломакин А. Л., Морошкин В. А. Бизнес-план фирмы. — М.: ЭКМОС, 2000. — С. 10.
21. Карнеги Д. Указ. соч. — С. 204, 205.
22. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. — 2-е изд., испр. и доп. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1988. — С. 480.
23. Как стать предприимчивым и богатым: Из американских рецептов. — М.: Мол. гвардия, 1991. — С. 70.
24. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: Пер. с фр. — М.: Прогресс, 1988. — С. 201.
25. См.: Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Наука, 1989. — С. 143.
26. Мы основываемся на описании метода, данного в кн.: Соколов В. Н. Педагогическая эвристика: Учеб. пособие. — М.: Аспект-Пресс, 1995. — С. 194–196.
27. См.: Хруцкий Е. А. Организация проведения деловых игр. — М.: Высш. школа, 1991. — С. 3–4.
28. См.: Соколов В. Н. Указ. соч. — С. 189.
29. Там же. — С. 192–193.
30. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — С. 91.

## Глава 4

1. Голан Н. Вмешательство в кризисную ситуацию // Энциклопедия социальной работы: В 3 т.: Пер. с англ. — М.: Центр общечел. ценностей, 1993. — Т. 1. — С. 112.
2. См.: Девятко И. Ф. Диагностическая процедура в социологии: Очерк истории и теории. — М.: Наука, 1993. — С. 10.
3. Ковалева А. И., Луков Вал. А., Луков Вл. А. Совершенствование системы образования коренных малочисленных народов Севера: Концепция проекта/НИЦ при Ин-те молодежи. — М., 1998. — С. 6.
4. Ср.: Социологический энциклопедический словарь на русском, английском, немецком, французском и чешском языках /Ред.-координатор Г. В. Осипов. — М.: Инфра-М—Норма, 1998. — С. 247.
5. Deutschland. — 2002. — № 1. — С. 26.

6. См.: *Радаев В. В., Шкартан О. И.* Социальная стратификация: Учеб. пособие. — М.: Наука, 1995. — С. 75–76.
7. См.: *Заславская Т. И.* Стратификация современного российского общества // Информ. бюл. мониторинга /ВЦИОМ. — 1996. — № 1. — С. 7–15; ее же. Социально-трансформационная структура России // Общество и экономика. — 1999. — № 3–4. — С. 17–27; *Левада Ю.* От мнений к пониманию: Социол. очерки 1993–2000. — М.: МШПИ, 2000.
8. См.: Из опыта поддержки общественных инициатив и добровольчества / Центр гуманит. исследований и проектов «Восток-Запад»; Сост. С. В. Алещенок. — М.: Беловодье, 1998.
9. Мониторинг социально-экономического потенциала семей: Второй этап / Минсоцзащиты РФ, Госкомстат РФ. — М., 1996. — С. 10; Российский статистический ежегодник. 1999: Стат. сб. / Госкомстат России. — М., 1999. — С. 141, 155; [www.sura.com.ru/~dp/DP\\_152/7.HTM](http://www.sura.com.ru/~dp/DP_152/7.HTM)
10. См.: *Сысенко В. А.* Прожиточный минимум как методологический принцип в оценке экономических мер социальной поддержки семей различных типов // Семья в России. — 1994. — № 1. — С. 109.
11. См. там же. — С. 105.
12. См. там же; Российский статистический ежегодник. 1999. — С. 141.
13. См.: Информатика: Энциклопедический словарь для начинающих / Под общ. ред. Д. А. Поспелова. — М.: Педагогика-Пресс, 1994. — С. 63.
14. См. там же.
15. См.: *Ингенкамп К.* Педагогическая диагностика: Пер. с нем. — М.: Педагогика, 1991.
16. *Тощенко Ж. Т.* Указ. соч. — С. 305.
17. См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. — С. 692.
18. См.: *Бестужев-Лада И. В.* Поисковое социальное прогнозирование: перспективные проблемы общества. — С. 6; *Лейбин В. М.* «Модели мира» и образ человека: Критич. анализ идей Римского клуба. — М.: Политиздат, 1982. — С. 14–15; Римский клуб: История создания, избранные доклады и выступления, официальные материалы / Под ред. Д. М. Гвишиани. — М.: УРСС, 1997. — С. 122–146.
19. См.: *Лейбин В. М.* Указ. соч. — С. 22–23.
20. Римский клуб. — С. 308.
21. *Маркс К.* Наемный труд и капитал // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — Т. 6. — С. 446.

22. См.: *Бестужев-Лада И. В.* Прогнозное обоснование социальных нововведений. — С. 79.
23. См. там же. — С. 13.
24. См.: *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — С. 87.
25. См.: *Бестужев-Лада И. В.* Прогнозное обоснование социальных нововведений. — С. 75–76.
26. См.: *Бестужев-Лада И. В.* Поисковое социальное прогнозирование: перспективные проблемы общества. — С. 28–29.
27. Там же. — С. 24–25.
28. См.: *Бестужев-Лада И. В.* Нормативное социальное прогнозирование: возможные пути реализации целей общества. — С. 36.
29. См.: *Философский энциклопедический словарь.* — С. 513.
30. *Аткинсон Э. Б., Стиглиц Дж. Э.* Лекции по экономической теории государственного сектора: Пер. с англ. — М.: Аспект Пресс, 1995. — С. 457.
31. *Сорокин В. И.* Управление рисками чрезвычайных ситуаций // Безопасность. Информ. сб. Фонда нац. и междунар. безопасности. — 2001. — № 3–4. — С. 87.
32. См.: *Чупров В. И., Zubok Ю. А., Уильямс К.* Молодежь в обществе риска. — М.: Наука, 2001. — С. 14–17.
33. Там же. — С. 30.
34. Там же. — С. 35. Тема рисков рассмотрена Гидденсом в его книге: *Giddens A.* Runaway World: How Globalisation Is Reshaping Our Lives. — London: Profile Books, 1999. — P. 20–35.
35. См.: Современное социальное управление: Курс лекций / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, А. О. Доронин и др. — М., 2000. — С. 91.
36. См.: *Суслаков Б. А.* Идентификация социальных систем. — М., 1997. — С. 27–30.
37. *Плотинский Ю. М.* Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. — М.: Логос, 1998. — С. 4.
38. *Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — С. 107.
39. *Масленников Е. В.* Экспертное знание: Интеграционный подход и его приложение в социологическом исследовании. — М.: Наука, 2001. — С. 8.
40. См.: Теория прогнозирования и принятия решений / Под ред. С. А. Саркисяна. — М.: Высш. школа, 1977. — С. 150.

41. См.: Основы прикладной социологии /Под ред. Ф. Э. Шереги, М. К. Горшкова. — М.: Интерпракс, 1996. — С. 64.
42. См.: Теория прогнозирования и принятия решений. — С. 151.
43. Цит. по: *Белановский С. А.* Глубокое интервью. — М.: Никколо-Медиа, 2001. — С. 95–96.
44. См.: *Грановская Р. М.* Указ. соч. — С. 466–469.
45. См.: *Albertson L., Culter T.* Delphi // *Futures*. — 1976. — Vol. 8. — № 5. — P. 397–404.
46. См.: *Centron N. J., Ralph C. A.* Industrial Applications of Technological Forecasting. — N. Y.: Wiley, 1971.
47. *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. — М.: Добросвет, 1998. — С. 216.

### Глава 5

1. См.: Управление проектами. — С. 570.
2. См. там же. — С. 387.
3. См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. — С. 337.
4. См. там же. — С. 342–346.
5. См.: *Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998. — С. 48–51.
6. Введение в практическую социальную психологию: Учеб. пособие /Отв. ред. Ю. М. Жуков и др. — М.: Наука, 1994. — С. 48.
7. См.: *Травин В. В., Дятлов В. А.* Указ. соч. — С. 52–56.
8. См.: *Левитан К. М.* Основы педагогической деонтологии: Учеб. пособие. — М.: Наука, 1994. — С. 163.
9. *Пронников В. А., Ладанов И. Д.* Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Наука, 1989. — С. 175.
10. См.: Управление проектами. — С. 405–406.
11. Книга рекордов Гиннесса: 1988: Пер. с англ. — М.: Сов. Россия, 1989. — С. 23.
12. *Варлей Д.* Любимая забава: Национальные лотереи в странах ЕС // *Европа*. — 1997. — № 2–3. — С. 26.

### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Бестужев-Лада И. В.* Прогнозное обоснование социальных нововведений. — М.: Наука, 1993. — 233 с.
- Бестужев-Лада И. В., Наместникова Г. А.* Социальное прогнозирование: Курс лекций. — М.: Пед. об-во России, 2001. — 389 с.
- Иванов В. Н., Патрушев В. И.* Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2001. — 327 с.
- Ильинский И. М.* Образовательная революция. — М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии, 2002. — 592 с.
- Красовский Ю. Д.* Сценарии организационного консультирования. — М.: ОАО Типография «Новости», 2000. — 366 с.
- Крючков Ю. А.* Теория и методы социального проектирования. — М., 1992. — 244 с.
- Курбатов В. И., Курбатова О. В.* Социальное проектирование: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2000. — 412 с.
- Луков В. А.* Социальная экспертиза /Ин-т молодежи. — М., 1996. — 144 с.
- Луков В. А.* Социальное проектирование и прогнозирование: Учеб. пособие /Ин-т молодежи. — М.: Социум, 1998. — 160 с.
- Плотинский Ю. М.* Модели социальных процессов: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2001. — 294 с.
- Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы /Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т. М. Дридзе. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Наука, 1994. — 303 с.

Романенко И. В. Социальное и экономическое прогнозирование: Конспект лекций. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000. — 64 с.

Российская энциклопедия социальной работы /Ин-т социальной работы; Под ред. А. М. Панова, Е. И. Холостовой. — М., 1997. — Т. 1. — 364 с.; Т. 2. — 405 с.

Социальная политика, уровень и качество жизни: Словарь /Под общ. ред. В. Н. Бобкова, А. П. Починка. — М.: Изд-во ВЦУЖ, 2001. — 288 с.

Социально-молодежная работа: международный опыт: Учеб.-методич. пособие /Гос. ком-т РФ по делам молодежи; Ин-т молодежи. Центр образования молодежи «Демократия и развитие». — М., 1997. — 288 с.

Социальный менеджмент: Учебник /Под ред. Д. В. Валового. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 381 с.

Технологии социальной работы: Учебник. — М.: Инфра-М, 2002. — 355 с.

Тощенко Ж. Т. Социология: Общий курс. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Прометей, Юрайт, 1998. — 511 с.

Управление проектами /Под общ. ред. В. Д. Шапиро. — СПб.: Два ТРИ, 1996. — 610 с.

Усманов Б. Ф. Социальная инноватика: Учеб. пособие /Ин-т молодежи. — М., 2000. — 335 с.

Цеглова С. Н. Социальное прогнозирование, проектирование и моделирование: Учеб. практикум /Моск. гуманит.-социальн. академия. — М.: Социум, 2001. — 96 с.

Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности. — М.: Добросвет, 1998. — 596 с.

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Антиутопия 20–21  
 Апрейзер 107, 149–151  
 Бизнес-план 125–127  
 Вещь  
 — ее свойства 38, 44  
 — как предмет проектирования 37–39  
 Всемирные выставки (ЭКСПО) 55–57  
 Глобальные проблемы современности 21, 43, 156–158  
 Государственная молодежная политика 47–48, 66  
 Грант 69–71  
 Деловая игра 133–136, 208  
 «Делфи» метод 189–191  
 «Дерево проблем» 107–108, 161, 164  
 «Дерево целей» 111–112, 165  
 Диагностика социальная 122, 145–156, 172, 219  
 — ее необходимость 145–146  
 — ее особенности 146–148  
 — способы диагностики 154–156  
 Дизайн-социология 19  
 Дистопия 20–21  
 Жизненные концепции 10–12  
 Жизненный цикл проекта 93–94, 208  
 Законопроект  
 — как предмет проектирования 46–48  
 Идеал 14–15  
 Изменения социальные 8  
 — их мультипликационный эффект 22  
 Имидж  
 — как предмет проектирования 45  
 Индикатор 149  
 Инициатор проекта 28, 30–33, 36–37, 49, 64, 66, 72, 96–97, 102–104, 106, 109–111, 115–116, 118, 130, 132, 145, 155, 206–207, 209, 212, 215–216  
 Инновация 8–9, 11, 15, 22, 24, 30, 50–51, 70, 82, 83, 130, 135, 136, 161, 173, 191–192, 206, 217  
 Интернет 45, 50–51, 54, 65  
 Инфраструктура социальная 26, 41, 52, 57, 76, 121, 163, 164  
 Команда проекта 75, 129, 142, 219  
 Консорциум 204–205  
 Контент-анализ 192–193  
 Контрольных вопросов метод 137–139  
 Конфликт социальный 17, 19, 193  
 Креативность 97, 160, 185  
 Лизинг 66  
 Мероприятие  
 — как предмет проектирования 43–44  
 Методы  
 — активизации инновационных решений 191–192  
 — обработки данных 192–195

- работы над проектом 129–142
- Меценатство 71–73
- Множество Парето 154
- Мода
  - как предмет проектирования 44–45
- Моделирование 161, 168–171, 207
- Мозговая атака 130–132, 208
- Мониторинг 178, 210–211
- Морозовский проект 110–111, 114
- Морфологического анализа метод 192
- Мышление проектами 3, 16, 18, 20, 22
- Научная организация труда (НОТ) 17–18
- Нововведение социальное 24, 31, 36–37, 67, 78, 82, 120, 124, 158–159, 162, 164, 215, 220
- Норма социальная 8, 12–15, 155, 190
- Норматив 67, 146, 148, 152–154, 164, 166
  - критерий минимальности 153
  - критерий оптимальности 153–154
- «Общественного участия» доктрина 23
- Организационно-деятельностная игра 134
- Организация
  - понятие 41–42
  - как предмет проектирования 41–43
  - коммерческая и некоммерческая 116–117
  - конгломератного типа 204
- Отнесенной оценки метод 132
- Парето-эффективность 165
- Парных сравнений метод 155
- Перфоманс 59–60
- Показатели
  - количественные 107, 148
  - комплексные 149
  - социальные 146, 148–152, 164, 172
- Потребность социальная 22, 28, 32, 39, 42, 80, 96, 104–105, 151
- Правила планирования 123–124
  - правило времени 124
  - правило места 124
  - правило последствий 124, 165
  - правило ресурсов 123–124
- Правосубъектность 9
- Прескриптор 154
- Проблема социальная 29, 52, 104–108, 159, 176
- Проблемно-целевой ромб 112–113
- Прогноз
  - понятие 156
  - и глобалистика 156–158
  - и управление рисками 165–167
  - нормативный прогноз 161, 164–165
  - поисковый прогноз 161–164
- Прогнозирование социальное 19, 21, 24, 112, 120, 122, 156–173, 219
  - его необходимость 145–146
  - его особенности 158–160
  - его технология 161–162
  - основные способы прогнозирования 167–173
- Прогнозного социального проектирования концепция 25–27
- Проект
  - понятие, применяемое в project management 35–36
  - национальные и международные проекты 43
  - «нормальный» проект 49–50
- Производство
  - как предмет проектирования 43
- «Репертуарных решеток» метод 193–194
- Ресурсы 7, 17, 22, 25, 29, 30, 35–37, 41, 49, 73–74, 77–78, 84, 95, 119, 139, 146, 176, 179, 199–200, 203, 209–210, 215, 219
  - конкуренция по их использованию 122–123
- Римский клуб 156–158
- Риск 30, 122, 165–167
  - и неопределенность 166

- Самоанализ
  - в технологии социального проектирования 102–104
- Самопрезентация метод 209
- Сетевое планирование 125
- Синектика 130, 132–133, 208
- Системы воздействия
  - как предмет проектирования 45
- Ситуационный анализ 188–189
- «Свой – чужой» («свои – чужие», «мы – они») 27–28, 32, 155
- Создания сценариев метод 139–142
- Создания экспертных систем метод 194–195
- Социальная инженерия 16–19
- Социальная политика 3, 24–25, 67, 174, 218
- Социальное конструирование реальности 7–8, 102
- Социальное проектирование
  - определение 7
  - его междисциплинарный характер 5
  - его философия 31–33
  - объектно-ориентированный подход 23–25, 36, 218
  - предмет 37–48
  - проблемно-ориентированный подход 25–27, 218
  - современные концепции 15–31
    - субъект 36
    - субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход 27–31, 33, 36, 37, 96, 102, 111, 113, 148, 200, 206, 218, 220
    - сущность 7, 9
    - технологическая схема 96
- Социальные службы 40–42, 48, 69, 98
- Социальные технологии
  - как предмет проектирования 45
- Социальный проект
  - понятие 35–37
  - благотворительный 71–73
  - бюджетный 67–71
  - долгосрочный 79–80
  - его актуальность 104–107
  - его бюджет 125–127
  - его жизнеспособность 120, 122–123, 156, 219
  - его задачи 113–115, 123
  - его замысел 96–102
  - его защита 199–200
  - его интерфейс (форма представления) 127
  - его кадровое обеспечение 119, 205–209
  - его концепция 104–122, 128, 212
    - его ликвидация 212–214
    - его миссия 110
    - его обоснование 116–119
    - его планирование 123–127
    - его правовая форма 116–117
    - его презентация 128, 200–202
    - его реализация 199–217
    - его «руины» 214–215
    - его цель 108–113
    - завершение работ 212
    - инвестиционный 61–64
    - инновационный 50–51
    - как текст 93–129
    - квазипроект 82–83
    - конкуренция проектов 123
    - контроль за реализацией проекта 209–210, 220
    - коррекция 210–211
    - краткосрочный 77–78
    - кредитный 66–67
    - культурный 57–60
    - малый 27, 75–76, 105, 119, 120, 126, 150
    - масштабы (размер) 49, 73–77
    - мегапроект 76–77, 95, 119, 122, 204
    - микропроект 27, 73–75, 105, 116, 119, 120, 126, 150
    - моральные вопросы реализации проекта 215–217
    - научно-технический 54–55
    - незавершенные и неосуществленные проекты 215

- образовательный 54
- ожидаемые последствия его реализации 119–122
- поддерживающий (реанимационный, реставрационный) 51–53
- престиж-проект 80–81
- проект-фикция 81–82
- псевдопроект 81–84
- социокультурный 4, 60, 99–100
- спонсорский 64–66
- среднесрочный 78–79
- сроки реализации 49, 77–80, 115
- структура текстового описания 94–96
- сущность 8
- типология 49–84
- финансирование 60–73, 117–119, 126
- Социодрама 53
- Спонсоринг 65
- Стресс 208–209
- Субсидия 67
- Субъектность социальная 8–10, 12, 15, 26–29, 97, 99
- Тезаурус 27, 30, 37, 44, 74, 111, 184, 194, 217–219
- ТРИЗ (теория решения изобретательских задач) 136–137
- Управление
  - проектами 35, 49, 202–204, 219–220
  - как предмет проектирования 43
- Услуга
  - определение 39
  - как предмет проектирования 39–41
  - социальная услуга 40–41
- Установки социальные 14, 146, 148
- Устойчивость психологическая 208–209
- Утопия социальная 16–20
  - мышление утопиями 20
  - экоутопия 20
- Фокальных объектов метод 134–136, 208
- Фокус-групп метод 186–188
- Фонды 68–69
- Хоспис 40–41
- Хэппенинг 59
- Ценности социальные 8, 12–15, 20–23, 27–28, 30–32, 36–37, 44, 49, 60, 64, 105, 108, 124, 136, 159, 173, 217, 219
- Чикагская социологическая школа 14, 19
- Эксперт 182
  - методы отбора 182–184
  - состав экспертов 184
- Экспертиза
  - как метод прогнозирования 171–173
- Экспертиза социальная
  - понятие 173–174
  - ее итоги 195
  - ее методы 185–195
  - ее модели 177–179, 185, 191
  - ее организация 175–177
  - ее предмет 175
  - ее функции 120, 174
  - ее цель и задачи 174–175
  - ее эффективность 196–197
  - конкурсных проектов 179–182
  - снижение субъективности оценок 184–185
  - форма представления 195–197
- Экспертной оценки метод 186
- Экстраполяция 167–168
- «Эффект Пигмалиона» 160–161
- «Эффект Эдипа» 160
- Я**
  - как предмет проектирования 46

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
<i>Глава 1. ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ</i> .....	7
<b>§ 1. Понятие социального проектирования</b> .....	7
Сущность социального проектирования. Контекст общих понятий. Инновация. Социальная субъектность. Жизненные концепции. Ценности и нормы. Установки. Идеал.	
<b>§ 2. Современные концепции социально-проектной деятельности</b> .....	15
Социальная инженерия. Социальная утопия. Антиутопии и дистопии. Поиск путей оптимизации социального проектирования. Объектно-ориентированный подход. Проблемно-ориентированный подход. Субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход. Философия социального проектирования.	
<b>Вопросы для повторения и практические задания</b> .....	33
<i>Глава 2. СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ</i> .....	35
<b>§ 1. Понятие социального проекта</b> .....	35
Понятие проекта, применяемое в project management. Определение понятия «социальный проект». Предмет социального проектирования. Новая вещь. Новые свойства старой вещи. Услуга. Организация. Мероприятие. Невещные свойства и отношения как предмет проектирования. Законопроект.	
<b>§ 2. Типология социальных проектов</b> .....	49
«Нормальный» проект. Типы проектов по характеру проектируемых изменений. Инновационные проекты. Поддерживающие проекты.	



Типы проектов по направлениям деятельности. Типы проектов по особенностям финансирования. Инвестиционные проекты. Спонсорские проекты. Кредитные проекты. Бюджетные проекты. Благотворительные проекты. Типы проектов по их масштабам. Микропроекты. Малые проекты. Мегaproекты. Типы проектов по срокам реализации. Краткосрочные проекты. Среднесрочные проекты. Долгосрочные проекты. Престиж-проекты. Псевдопроекты.	
<b>Вопросы для повторения и практические задания</b>	84
<b>Глава 3. РАЗРАБОТКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА</b>	93
<b>§ 1. Социальный проект как текст</b>	93
Жизненный цикл проекта. Структура текстового описания проекта. Рождение замысла проекта. Самоанализ. Концепция проекта. Актуальность проекта. «Дерево проблем». Цель проекта. «Дерево целей». Проблемно-целевой ромб. Задачи проекта. Содержание работы. Обоснование проекта. Ожидаемые последствия. Жизнеспособность проекта. Планирование проекта. Правило ресурсов. Правило времени. Правило места. Правило последствий. Способы планирования. Составление бюджета. Окончательная форма проекта как текста.	
<b>§ 2. Методы коллективной работы над проектом</b>	129
Мозговая атака. Метод синектики. Деловая игра. Метод фокальных объектов. ТРИЗ. Метод контрольных вопросов. Метод создания сценариев.	
<b>Вопросы для повторения и практические задания</b>	143
<b>Глава 4. ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОЕКТА</b>	145
<b>§ 1. Социальная диагностика</b>	145
Необходимость диагноза и прогноза. Особенности социальной диагностики. Социальный показатель. Ошибки при установлении социальных показателей. Норматив. Критерий минимальности. Критерий оптимальности. Прескрипторы. Способы социальной диагностики.	
<b>§ 2. Социальное прогнозирование</b>	156
Понятие прогноза. Прогноз и глобалистика. Особенности прогнозирования социальных явлений и процессов. «Эффект Эдипа». «Эффект Пигмалиона». Технология социального прогнозирования. Поисковый прогноз. Нормативный прогноз. Прогнозирование и про-	

блема управления рисками. Основные способы социального прогнозирования. Экстраполяция. Моделирование. Экспертиза.	
<b>§ 3. Социальная экспертиза</b>	173
Понятие социальной экспертизы. Цель и задачи социальной экспертизы. Предмет социальной экспертизы. Организация социальной экспертизы. Модели социальной экспертизы. Экспертиза конкурсных проектов. Эксперты. Методы отбора экспертов. Уменьшение субъективности экспертных оценок. Методы социальной экспертизы. Метод экспертной оценки. Метод фокус-групп. Ситуационный анализ. Метод «Делфи». Методы активизации инновационных решений. Методы обработки данных. Контент-анализ. Метод «репертуарных решеток». Создание экспертных систем. Итоги социальной экспертизы. Форма представления социальной экспертизы. Эффективность социальной экспертизы.	
<b>Вопросы для повторения и практические задания</b>	197
<b>Глава 5. РЕАЛИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА</b>	199
Защита проекта. Тактика презентации проекта. Организационный механизм реализации проекта. Функциональная структура управления. Матричная структура управления. Проектное управление. Консорциум. Кадровое обеспечение. Повышение готовности персонала к реализации проекта. Контроль за реализацией проекта. Коррекция проекта по итогам мониторинга. Завершение работ. Ликвидация проекта. «Руины» проектов. Незавершенные и неосуществленные проекты. Моральные вопросы реализации проектов.	
<b>Вопросы для повторения и практические задания</b>	217
<b>ОБЩИЕ ВЫВОДЫ</b>	218
<b>ПРИМЕЧАНИЯ</b>	221
<b>ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	231
<b>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b>	233

*Учебное издание*

**Луков Валерий Андреевич**

**СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 05.04.2007. Формат 60×88/16.

Усл. печ. л. 14,37. Уч.-изд. л. 13,2.

Тираж 1000 экз. Изд. № 1422. Заказ 1436.

Московский гуманитарный университет  
111395, Москва, ул. Юности, 5/1

ООО «Флинта», 117342, Москва, ул. Булгерова, д. 17-Б, комн. 345  
Тел./факс: 334-82-65; тел. 336-03-11. E-mail: flinta@mail.ru, WebSite: www.flinta.ru

ООО «Великолукская городская типография»  
182100, Псковская область, г. Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12  
Тел./факс (811-53) 3-62-95  
E-mail: zakaz@veltip.ru