

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В МУЗЕЕ

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

Ключевые слова: инструментальный подход, идеализация, исследование, организация, PEST-анализ, ПЕСТ-анализ, SWOT-анализ, СВOT-анализ, концептуализация, коммуникация, инновация, стратегические ресурсы, стратегирование, сценирование, рефлексия, проектный менеджмент.

Наиболее существенным результатом развития технологий гуманитарного знания в XX веке стало взаимопроникновение социального и культурного. Результаты социально-гуманитарных исследований легли в основу социальных технологий, которые придали новый импульс развития моделям общественного и государственного управления, организации производства, эволюции стандартов жизни и т.п. В этом смысле представления о культуре постепенно теряют «музейную неприкасаемость» и становятся социально ангажированными. Основной нерв культурной революции XX столетия как раз состоял в постепенном осмыслении культуры не как системы самоочевидных и самодостаточных образцов, а в направлении ее инструментальности, то есть способности оказывать направленное и прогнозируемое влияние на все ареалы человеческой практики и жизнедеятельности.

Признаки этой эволюции мы можем отследить на примере самых традиционных культурных институций. Так, не вызывает сомнений быстрая трансформация музея – по давно устоявшейся традиции места элитарного коллекционирования и исследования – в центр формирования досуга и работы со свободным временем самых разных социальных групп.

1. Проектирование как управленческая практика

Менеджер музея работает с историческим материалом, более конкретно – с изменениями, которые меняют естественную логику движения этого материала. Есть два полюса такого отношения: с одной стороны, крайняя установка на сохранение и консервацию (объекта управления, а также поддерживающих его процессов), с другой – радикальное вмешательство в текущие ситуации (инновационный менеджмент и пр.). Понятно, что на практике трудно найти абсолютно «чистые» примеры того или иного подхода. Имея в виду системную целостность любого объекта управления, можно говорить о радикальном влиянии на одни процессы с целью поддержания и сохранения других.

Менеджер имеет дело с будущим в том смысле, что корректирует естественно текущие процессы, тем самым формируя «будущее», которое по каким-то параметрам качественно отличается от «прошлого». Поэтому, говоря об управлении (в отличие от администрирования или руководства), мы ведём речь об изменениях, а в более частных случаях – о процессах развития.

Важность представлений о будущем оборотной стороной имеет понятное внимание к прошлому. Более того, без представления о характере процессов, приведших к настоящему положению вещей, невозможно проектировать следующий шаг, то есть заниматься строительством будущего состояния музея.

1.1. Основные управленческие техники

Поскольку управление и проектирование выступают в качестве средства качественного изменения ситуации, сначала остановимся на базовых управленческих техниках.

Одной из основных выступает **анализ**, под которым в данном случае понимается способность критического отношения к собственному опыту и, следовательно, возможность увидеть в настоящем положении вещей разрывы и рассогласования, которые и станут причиной сознательного управленческого вмешательства. Сама по себе способность анализа, критического отношения к

* Зуев Сергей Эдуардович – проректор Московской высшей школы социальных и экономических наук, декан факультета менеджмента в сфере культуры, кандидат искусствоведения.

происходящему основана на различении фактов и их восприятия. Умение различать факты (то, что уже произошло), с одной стороны, и способы их осмысления и интерпретации, с другой, позволяет сохранять отстраненное (то есть критическое) отношение к формам восприятия и, следовательно, к причинно-зависимым связям между самими фактами.

Содержание и способ организации управленческого анализа (то есть оценка прошлого опыта) самым прямым образом связаны с версией будущего данной организации (территории, музея, проекта и т.д.). Управленческое представление о будущем обычно конкретизируется в категориях цели и целеполагания.

Технология самого действия по постановке целей в его увязке с конкретными способами ее достижения является предметом особого типа управленческой работы, который в обобщенном виде можно обозначить как **«идеализация»**. Под этим термином понимают виды управленческих техник, которые связаны с созданием и конструированием будущего. К числу наиболее распространенных относятся, в частности, планирование, сценирование, проектирование, программирование и ряд других. При всей специфичности каждого из этих видов их объединяет ориентация на конкретные технологии достижения целей. При этом само понятие цели может различаться внутри каждой из этих практик (например, то, что называется «целями» в проектировании, будет интерпретировано совсем иначе в действительности программ или сценариев).

Сами по себе продукты «идеализации» нуждаются в удостоверении их реалистичности и реализуемости. На деле это означает, что любое управленческое изменение должно строиться с учетом внешней среды, в которой этому действию предстоит осуществляться. Или иначе, в расчет должны приниматься не только намерения (цели) управляющего субъекта, но и инерция тех «естественных» процессов, которые способны повлиять на первоначальные намерения.

В принципе, для осуществления любого разумного шага менеджеру нужна достаточно широкая «картинка» окружающей действительности. Слово «картинка» здесь можно заменить научным термином – «онтология»¹. В любом случае речь идет о реконструкции или же «прямом» конструировании картин, онтологий мира – полных или же частичных – для целей управленческого действия.

Роль инструмента такой реконструкции играет **исследование**. Смысл его состоит в формировании плацдарма, или своего рода стратегической карты, на основании которой действие получает не только цель, но и целенаправленность. В отличие от анализа, который практически всегда имеет прикладной характер, исследование в контексте управленческих задач может иметь как прикладную, так и фундаментальную направленность.

Функция исследования в системе управленческих работ тесно связана с такой сферой менеджмента, как «управление развитием» (и в этом смысле не любое изменение является развитием, с управленческой точки зрения). Любой качественный сдвиг в организационной практике, тем более, инновация, должен быть опосредован пониманием контекста, в котором происходит изменение. Более того, именно это «внешнее видение» и является основным мотивом и поводом к управленческому действию. Любые проекты, программы и планы остаются жанром утопии без адекватного представления о той системе координат, в которой им предстоит осуществляться. Таким образом, результаты исследования выполняют рамочную функцию по отношению ко всем управленческим инициативам, связанным с организационной эволюцией и развитием.

Следует подчеркнуть различные смыслы **анализа** и **исследования**. Анализ нацелен на критическое отношение к собственному опыту и, таким образом, связан с реконструкцией собственной (организационной) истории и, соответственно, реинтерпретацией фактов этой истории. По сути, технология анализа есть превращенная форма управленческой рефлексии, критический метод работы с историей своих успехов и неудач.

Исследование, даже если оно работает с фактами и материалом истории, всегда нацелено в будущее в той мере, в какой предлагает еще не известную картину мира или отдельных его срезов. Результат серьезного исследования – всегда новая схема (картина, модель) объекта, на которой помещен предмет управленческого действия. И если анализ тесно связан с особой способностью рефлексии, то исследование задает ее пространство и направленность.

¹ Онтология (в широком философском смысле этого слова) – учение о бытии и формах его репрезентации в сознании человека; в более узком – та или иная конкретная картина мира, то, *что* и *как* видит в окружающей его действительности тот или иной субъект деятельности.

К таким же, хотя и менее масштабным последствиям для управленческой практики может привести исследование городской среды² не по принципу ведомственных параметров, а как системное целое, тождественное по сложности культурно-антропологической природе человека.

Гуманитарная природа практики менеджмента заключается в сознательном использовании техник и технологий в качестве катализатора исторических процессов различного масштаба. Менеджмент, имея дело с концепциями «развития» и «конструирования будущего» для разного рода объектов, является прикладной практикой развивающего мышления. При этом его отдельные блоки и техники вполне способны выполнять стабилизирующую и воспроизводственную функцию. Выбор того или иного режима либо их сочетания зависит от опыта и компетенции субъективного управленческого сознания.

На схеме 1 представлены базовые блоки управленческой деятельности:

Схема 1

В. АНАЛИЗ	С. ИДЕАЛИЗАЦИЯ
А. ОРГАНИЗАЦИЯ	Д. ИССЛЕДОВАНИЕ

Блок «А» на схеме относится к действительности «организации» (которая понимается не как «музей» («учреждение»), а как процесс «организирования»). К этому блоку относятся события реальной организационной работы с использованием всех традиционных *технологий менеджмента*, включая такие, как менеджмент финансов, менеджмент персонала, собственно менеджмент музея, его культура и т.д. С другой стороны, в этом же блоке рассматриваются связующие процессы организации (или организационные процессы). К последним относят процессы коммуникации, принятия решений, реализацию той или иной схемы власти и пр. Собственно говоря, применительно к конкретному менеджеру или самому музею это и есть состоявшиеся факты «управленческой истории», систематизированные и изложенные по дисциплинарному принципу.

Блок «В» символизирует пространство анализа, то есть той группы работ, которая ответственна за критический анализ (с использованием технических средств для мониторинга, контроля, наблюдения и т.д.) собственной деятельности, и которая фактически превращает набор фактов в мир истории. Способность «критического отношения» может быть отчуждена (то есть вынесена вовне) или органична для данного музея. Но она существует как принцип, и ее практическое отсутствие в организационной реальности превращает любую структуру в неуправляемую комбинацию разных интересов.

Блок «С» относится к управленческим технологиям, работающим с образами будущего. В этом смысле именно в этой точке разрабатываются и ставятся цели, которые (ретроспективно) влияют на характер анализа и, соответственно, на всю практику музея. Еще раз следует подчеркнуть, что только наличие четких и публично сформулированных целевых ориентиров позволяет адекватно оценить предыдущие этапы эволюции любой организационной системы.

Блок «Д» обозначает тип работ, относящихся к жанру исследования. Исследование указывает на пространство, масштабы и координаты того поля, в котором происходит любое управленческое действие. В этом смысле, результаты исследования являются допуском к той или иной управленческой стратегии.

Различные форматы управленческой практики можно проинтерпретировать как комбинации тех типов работ, которые перечислены выше. Базовыми процессами, с которыми имеет дело и на которые ориентируется управленец, являются **функционирование, воспроизводство и развитие**. Каждому из них соответствует определенная конфигурация управленческой активности, которая (конфигурация) определяется конкретной проблематикой и задачами, стоящими перед менеджером.

Наиболее очевиден случай с использованием исключительно блока «А», то есть стандартных организационных приемов и технологий, которые обычно нужны для поддержания нормального рабочего состояния музея. В этом случае имеет место «чистое» **функционирование**, такой вид управленческих работ, который относится исключительно к компетенции администрирования – с целями, которые задаются извне по отношению к позиции администратора. Весь цикл менеджмента сводится к повторению вполне рутинных операций и техник, которые, конечно, требуют определенной квалификации и опыта, но не предполагают управленческих инноваций. Тип организационных ситуаций в данном случае связан со строгой ориентацией на уже идущий процесс.

² Результаты такого исследования, как чисто теоретического, так и прикладного, проведенного в отдельно взятом городе, могут оказать существенное влияние на изменение схемы управления социально-культурными процессами. В качестве примера исследования, оказавшего существенное влияние на практику управления социально-культурными процессами, можно привести книгу британских экспертов Ч.Лэндри и Ф.Бьянкини «Творческий город» (*Landry C., Bianchini F. The Creative City. – Demos, 1995*).

Сочетание блоков «А» и «В» связано с параллельно идущей управленческой рефлексией и контролем за процессом организации. Это предполагает частичные (хотя и различных масштабов) интервенции в практику управления с целью коррекции и уточнения организационного менеджмента. Тип организационных ситуаций, подпадающих под эту категорию работ, связан с **воспроизводством** (расширением или уточнением) базового процесса функционирования, но с сохранением традиционных целей и ценностей музея. Так, это может быть расширение целевых аудиторий или реорганизация отделов без изменения основных ориентиров деятельности.

Композиция блоков «А», «В», «С» указывает на качественную реорганизацию, включая постановку принципиально новых целей. Этот формат деятельности предполагает шаг **развития** по отношению к двум процессам функционирования и воспроизводства в той мере, в какой новые цели и ценности меняют ориентиры и принципы их достижения. Так, переход от отраслевой логики функционирования музея к принципам системного городского развития (с соответствующим пересмотром целей и миссии организации) потребует качественного сдвига на всех уровнях организационной деятельности.

Использование полного контура управленческой деятельности с применением блока «D» позволяет перейти в режим **управления развитием**. Смысл этого типа управления заключается в том, что исследовательская активность задает рамку и возможность стратегического действия через построение объемлющих онтологий (схем и моделей объекта воздействия). Так, исследования в области городской и/или региональной среды приводят к появлению концепции пространственного развития, что сказывается на характере целеполагания и отражается на природе технологических стандартов менеджмента в целом.

В настоящее время управленческие блоки «D», «С» и «В» сконцентрированы преимущественно в зоне консультирования и довольно редко присутствуют в полном объеме в конкретной музейной работе. Однако в последнее десятилетие возникают программные формы деятельности и соответствующие им формы организации, внутри которых могут объединяться ресурсы многих организаций и территорий (сетевые проекты, профессиональные ассоциации и т.п.).

1.2. Базовая схема проектирования

Виды деятельности в рамках **проектирования** повторяют основную логику управления как инструмента изменения и развития. Потому для анализа проектирования предлагается похожая схема:

Схема 2

2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ	3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ	4. РЕАЛИЗАЦИЯ

Анализ ситуации. Объектом анализа является не только точка непосредственной реализации проекта, но максимально возможный набор ситуаций, процессов и видов деятельности, которые могут быть затронуты проектным замыслом. Здесь особо важен принцип СВOT, включающий в зону внимания процессы и тенденции внешней среды.

Концептуализация проектного замысла. Концепция есть инструмент объективации замысла проекта, т.е. перевод намерения проектировщика в формат, имеющий смысл и значение для иных потенциальных участников, партнеров и просто сочувствующих проектному действию. Таким образом, чем более емкая основная идея (концепция) предъявлена вовне, и чем шире ее общественный резонанс, тем выше шансы на ее реализацию.

Постановка целей проекта. Формулировка цели на основе концепции (базовой идеи) проекта определяет общее направление движения и может пониматься как наиболее общее описание технологии проектного действия (своего рода «манифест»). Цель, таким образом, является не только указанием на субъективные намерения автора проекта, но и определяет возможный тип участия партнеров и мотивацию для их включения в проектное действие.

Реализация. Реализация проекта трактуется в двух вполне равноправных смыслах. Во-первых, как получение определенных результатов, которое задано временными и ресурсными рамками. Во-вторых, как создание условий для следующего проектного шага (следующего проекта), лежащего в той же логике развития (среды, вида деятельности и т.д.).

2. Ресурсы социального проектирования. Анализ ситуации и постановка проблемы

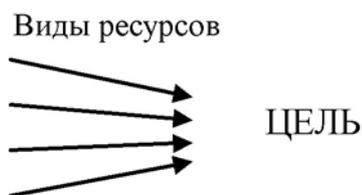
Начиная обсуждение управленческих ресурсов и их типов, оговоримся, что основное внимание будет обращено на анализ ресурсов в рамках проектирования и управления проектами.

2.1. Базовые ресурсы организационной работы

Итак, основными блоками управленческой работы музея, представленными на схеме 1, являются организация, анализ, идеализация и исследование. К структуре управленческой практики, включающей функционалы, относятся менеджмент персонала, финансовый менеджмент, менеджмент музея в целом и т.д. Ресурсом для работ внутри этих функционалов являются знания, люди, финансы, материально-техническая база, информация. До сих пор мы использовали эти термины без отнесения к их строгому понятийному содержанию, полагаясь на общепринятое толкование и смысл. Однако, очевидно, что эти элементы деятельности управления имеют принципиальное значение для управленческой практики в целом.

Знания, люди, финансы, материально-техническая база, информация вполне могут быть представлены как *«первичные ресурсы»* музея. В соответствии с этим пониманием любая классическая организация (в смысле – учреждение) рассматривается как сочетание отделов – департаментов, ответственных за работу с каждым из перечисленных ресурсов. Отдел кадров (соответствующий функционалу «менеджмент персонала») отвечает за работу с людьми; отдел экономического планирования (функционал «финансовый менеджмент») – за работу с финансовыми ресурсами; научно-исследовательские отделы работают со знаниями и т.д.

Схема 3



Проект в отличие от классического организационного подхода – определенная деятельность, которая заставляет все эти ресурсы (векторы на схеме 3) сводить к некоей единой точке-цели. Проект – это всегда есть действие, увязывающее ресурсы или соответствующие типы деятельности в единую точку в будущем, когда все линии сомкнутся в точке, обозначенной «цель – результат», и что-то произойдет.

Проектирование – такой способ организации деятельности, где конечная цель задает определенную логику движения в каждом из ресурсных слоев. К этой временной точке определенным образом разворачиваются и планируются все наличные ресурсы с тем, чтобы каждая из этих линий сомкнулась с другими, и в результате случилось бы некое событие (построена экспозиция, прошел образовательный семинар, создан новый экскурсионный маршрут и т.д.).

Два принципа выделяют проект как особый вид со своим особым взглядом на природу ресурсов управления и способы их применения. Это принципы **достаточности** и **соразмерности** ресурсов.

Принцип достаточности означает, что **количество** ресурсов должно быть правильно соотнесено с конечными целями деятельности.

Что это такое? Например, если берется одна из ресурсных линий, скажем финансы, то она должна быть рассмотрена в контексте конкретной цели проекта. Принцип достаточности означает то, что необходимо точно знать, какое количество финансовых ресурсов нужно для реализации цели, обозначенной на схеме точкой «цель – результат».

Часто считается, что чем больше финансовых ресурсов (денег), тем лучше. Однако практика показывает, что избыток, также как и недостаток того или иного ресурса, разрушает проектное движение и сознание проектировщика. Нередко можно наблюдать, когда избыток денег приводит к так называемому «финансовому сумасшествию»: куда девать, на что истратить, как отчитаться? Как ни странно, избыток каких-либо ресурсов является еще более разрушающим обстоятельством, чем их недостаток. При недостатке развивается фантазийность, придумываются инновационные схемы, и это является стимулирующим моментом. А избыток приводит часто к необратимым последствиям.

Принцип достаточности особенно важен в режиме проектного движения, когда необходимо точно понимать, что на каждом этапе времени нужно разное соотношение ресурсов. Каждая из

ресурсных линий планируется по временной оси. Планирование относится к каждому вектору-ресурсу отдельно. А **проект – это взаимоувязывание разного**. Соотнесение каждого из вида ресурсов с другими в определенных точках времени движения проекта составляет уже содержание **принципа соразмерности**.

С точки зрения планирования ресурсов и их совместного движения во времени, каждый успешный проект реализует принцип соразмерности, когда точно известны не только количественные показатели ресурсного обеспечения, но и их промежуточное накопление, а также – что очень важно – их (различных ресурсов) синхронизация относительно друг друга. **Принцип соразмерности** означает не только планирование ресурсов во **времени**, но и их взаимную дополняемость и **компенсацию**. Так, недостаток финансовых ресурсов может быть отчасти компенсирован квалификацией (знаниями) персонала; недостаток материально-технической оснастки проекта может быть компенсирован финансовыми ресурсами; то и другое – информацией и т.д.

В то же время, при осуществлении проекта должно быть ясное представление о том, что на определенном этапе времени на такое-то количество специалистов музею нужно соразмерное количество денег, и они должны быть обеспечены таким-то количеством компьютеров. При этом планирование в каждом ресурсном поле соотносится с другими видами ресурсов.

Когда структурно-функциональная логика отделов музея меняется на проектную логику, важным становится вопрос: как в этом случае осуществляется организационное взаимодействие между различными отделами. Происходит это уже не через посредничество высшего должностного лица организации, на которого замыкаются критерии принятия решений, а относительно целей, поставленных перед музеем или проектным коллективом.

«Цель-результат» становится высшим критерием деятельности. Именно по отнесению к ней можно и нужно оценивать количественные, качественные и временные параметры ресурсного обеспечения. Более того, если следовать проектной логике, то справедливо утверждение: пока не сформулирована и не определена цель, такие элементы деятельности, как знания, финансы, кадры и т.д., не могут считаться ресурсами. Им более подходит термин «потенциал».

Итак, первичные ресурсы музея – это финансы, знания, люди, материально-техническая база, информация. Собственно ресурсами в строгой интерпретации этого понятия они становятся при определенных условиях, важнейшим из которых является наличие четко зафиксированной и разделяемой всеми участниками процесса цели. Именно по отношению к этой цели становится возможной техническая работа с ресурсами, то есть их сознательное планирование по количеству, времени, взаимной компенсации и т.д.

Базовыми критериями отношения к ресурсам проекта являются принципы достаточности и соразмерности. Принцип достаточности важен для количественного определения объема ресурсов; принцип соразмерности указывает на временные аспекты планирования каждого из ресурсов и их взаимоотношения с другими видами. Собственно говоря, комбинирование разных линий планирования и есть существо деятельности по управлению проектами.

2.2. Стратегические ресурсы управленческой деятельности

Горизонт управленческой деятельности предполагает различные типы ресурсов, которые, безусловно, не сводятся к набору, обозначенному как «первичные ресурсы».

Следующий по хронологии изложения, но не по важности, с управленческой точки зрения, тип можно обозначить как **«стратегические ресурсы»** проекта. В самом общем виде под «стратегическими ресурсами» имеются в виду те возможности управленческой деятельности, которые предоставляет внешняя среда, а именно: тенденции и процессы внешней ситуации, опираясь на которые управленец может достигать своих целей. Существенным признаком «внешней» ситуации является то, что она не инициирована и не управляема проектной командой, но в то же время ее инерция может быть использована для достижения локальных целей музея.

В данном случае использование термина «стратегические ресурсы» опирается на традицию определенного понимания **стратегии** как адаптации проекта к изменяющейся внешней среде. Это же обстоятельство позволяет понимать под идеей стратегического развития процесс постоянного изменения, опосредованного эволюцией внешнего окружения.

Стратегические ресурсы – это ресурсы особого рода, связанные с характером интеллектуальных возможностей управленческой команды. Обычно управленческая среда (внешняя среда музея) представляет сложный конгломерат событий, явлений и процессов «естественного» характера, которые очень сложно воспринимать однозначно, то есть как возможности или как угрозы. Любая из выделяемых тенденций может как способствовать достижению управленческих целей, так и

сопротивляться их достижению в зависимости от уровня управленческого понимания, интерпретации событий и умения выстраивать соответствующее действие. Следовательно, вопрос «видения» ситуации и адекватного использования ее для специфических целей управления (интеллектуальных вложений) является ключевым для управления стратегическими ресурсами.

2.3. Практическое использование схемы СВОТ-анализа

Анализ ситуации и связанная с ним постановка проблемы, которую должен решать проект, являются начальными проектными действиями и во многом определяют дальнейшую логику замысливания и разворачивания проектных работ. На этом этапе определяется масштаб проекта, точнее, масштаб того объекта, с которым имеет дело проектировщик. Одновременно эта фаза работ позволяет сформулировать деятельностное отношение (позицию) проектировщика или же команды проектантов к тем ситуациям и процессам, «поверх» которых строится будущий проект.

Существенным аспектом анализа является предварительная оценка тех ресурсов, на которые сможет опираться проектировщик в своем управленческом действии. Характер и конфигурация возможных ресурсов напрямую связаны с природой объекта проектирования, с теми процессами и «естественными» течениями внутри объекта, которые удалось зафиксировать на этой стадии. В конечном счете, анализ и постановка проблемы указывают на объем материала (в самом широком смысле этого понятия), который равным образом может рассматриваться как ресурс и как фактор сопротивления проектному намерению.

Для социально-культурного проектирования приоритетное значение имеют стратегические ресурсы, то есть те, что проявляются в результате анализа внешней среды, ее определяющих тенденций и процессов. Именно опора на самые значимые факторы социально-экономической, политической и культурной ситуации превращает проектирование (как формальный подход) в социально-культурный феномен. В рамках социально-культурного проектного подхода особое значение приобретают ресурсы, которые находятся не в зоне непосредственного руководства, но принадлежат сфере социотехнического управления.

Термин «социально-культурное проектирование» мы используем в той мере, в какой речь идет об аналитическом освоении широкого спектра социо-политических, экономических и технологических факторов и тенденций внешнего окружения (среды), их включении в процесс разработки и становления проектного, собственно социально-культурного замысла-идеи. «Идея социально-культурного» реализуется здесь через применение соответствующих **средств деятельности** по отношению к этому разнообразному внешнему окружению. С другой стороны, мы используем термин «социотехническое управление», чтобы описать все множество **управляемых системных последствий** реализации проекта на всю глубину стратегического замысла и ко всему множеству социально-политических, экономических и иных контекстов.

Ресурсы, которые обычно относятся к типу «первичных» (люди, финансы, материальная база, информация и знания и т.д.), в каждой конкретной проектной ситуации имеют значительно большую мобильность по сравнению с традиционной организацией. Эта отличительная черта социально-культурного проектирования связана с проектным принципом «соразмерности», то есть с принципиальной возможностью замещения одного вида ресурсов другими. Столь же существенна проектная возможность апелляции к ресурсам других организаций и групп, а также способность проектировщика компенсировать «слабые» стороны внутренней организации «возможностями» внешней среды.

Помимо указания на вид и характер доступных и необходимых ресурсов, предпроектный анализ ситуации имеет целью уточнить рабочую позицию проектной группы в данной конкретной ситуации. Позиционирование предполагает наличие своего рода «карты», на которой помечены основные «игроки-участники» проектного действия, а также те субъекты более широкой ситуации, которые имеют свои интересы, собственные средства деятельности и ресурсы в отношении планируемого действия.

На этом позиционном фоне проектная группа формулирует свое отношение к существующей ситуации и, следовательно, ту проблему, которая мотивирует необходимость будущего проекта. Признаком грамотно (в проектном ключе) сформулированной проблемы является отнесенность ее ко всем или большинству «игроков» в широкой ситуации, что позволяет рассчитывать на вовлечение в проектное движение достаточных (с точки зрения будущих целей) количества и конфигурации участников.

Под **проблемой** (в узком смысле) понимается существенный разрыв в логике и материале желаемой деятельности, который невозможно преодолеть чисто техническими средствами (например, за счет увеличения финансового или квалификационного ресурса), но который возможно компенсировать

за счет концептуального проектного шага. Существенной характеристикой проблемы является ее содержательное признание со стороны иных «игроков», имеющих свои цели и свои специфические интересы.

Под проблемой в более широком смысле следует понимать «точку» противоречия двух или более логик деятельности, каждая из которых непротиворечива и «правильна» сама по себе. Один из эффективных методов постановки проблемы прямо связан с позиционным анализом, результатом которого является прорисовка субъектов, имеющих свои видения, цели и ценности, определяющие их логические и деятельностные форматы поведения. Так, видения будущего одной и той же территории могут различаться из точек зрения, скажем, сырьевых корпораций, политических администраций и местных сообществ. Каждая из этих точек зрения может быть по-своему непротиворечива и последовательна, но каждая из них будет блокировать исполнение «чужого» видения.

В этом случае местом и пространством проектного действия может становиться проблемное поле коммуникации, например, в формате экспозиции, демонстрирующей преимущества и недостатки того или иного подхода.

Необходимо учитывать, что существуют иные способы постановки проблемы, не являющиеся результатом позиционного анализа. Так, для целей предпроектного анализа можно указать:

- исторический анализ, указывающий на противоречия между историей объекта и его актуальным состоянием;
- понятийный анализ, фиксирующий несоответствие целей на уровне понятий и их способов реализации и достижения;
- системный анализ, способный зафиксировать случаи «несочетаемости» элементов, принадлежащих различным системам (в случае их объединения) и т.д.

На основе представлений о «первичных» и «стратегических» ресурсах (организации, проекта, территории) строится управленческий анализ ситуации, получивший название – СВОТ (SWOT)-анализ. В отличие от последовательности изложения принципов практический анализ удобнее начинать с **внешнего** окружения, поскольку именно стратегическое видение задает рамки для полноты понимания внутренних проблем (организации), ее сильных и слабых сторон.

Наиболее простым способом анализа внешнего окружения является схема ПЕСТ (PEST). Выделение и уточнение внешних «е-процессов» в ориентации на использование их в качестве своих стратегических ресурсов должно происходить в связи с целями (и миссией) организации или проекта. В конечном счете, именно сформулированные цели являются тем критерием, на основе которого можно судить о значимости тех или иных факторов внешней среды для организации (проекта), прогнозировать их позитивное («возможности») или негативное («угрозы») воздействие на планируемое действие.

«Слабые и сильные» стороны проекта есть, по сути, указание на наличные **внутренние (или первичные) ресурсы** и их оценку. Понятно, что отнесение ресурса к той или иной графе (сильной или слабой) также зависит от целей организации и от результатов стратегического анализа внешних (естественных) процессов. Так, высокая квалификация персонала может быть как «сильной», так и «слабой» стороной в зависимости от стратегических приоритетов. В менеджерской практике есть даже специальный термин «overqualified» для обозначения ситуаций, когда «излишняя» компетентность негативно сказывается на реализации проекта. То же положение можно отнести и к другим «первичным» ресурсам (финансам, материально-технической базе, информации и пр.). Базовым критерием для оценки ресурсного потенциала являются цели (миссия) и стратегические приоритеты организации. Их соотнесение и последующая оценка во многом связаны с интуицией управленца, его специфическим видением ситуации, которые лежат в основе конечного принятия решений.

СВОТ-анализ является необходимо повторяющимся действием в работе любого музея. Но его значимость существенно повышается в рамках проектирования как инструмента выявления несоответствий между стратегическими целями и внутренней структурой и ресурсами самой организации.

3. Управление инновациями

Цели проектирования как целостной деятельности тесно связаны с общей идеей «управления изменениями». В этом смысле социально-культурный масштаб проектирования и отдельных проектов равен тому объему изменений, который наступает в результате осуществления самого проектного действия. Следует различать собственно локальное проектное действие, результатом которого является конкретный проектный продукт (экспозиция, выставка, монография, каталог,

семинар), и его последствия вместе с их влиянием на окружающую среду проектировщика, т.е. на объемлющую его систему.

С идеальной точки зрения, проект всегда инновация, то есть механизм изменения и развития той системы, внутри которой происходит реализация замысла. При этом отдельными организационными и управленческими вопросами являются (1) способ устройства и организации самого проекта (проектного действия) и (2) характер его ближне- или долгосрочных воздействий на ту или иную систему (системы) деятельности. Следовательно, в зоне внимания постоянно присутствуют, как минимум, две группы вопросов: организационные – о внутреннем устройстве проекта и необходимых ресурсах и собственно управленческие (или социотехнические) – об объемлющих средах и системах деятельности.

Само понятие системной инновации в социально-культурном проектировании позволяет выделить несколько типов взаимосвязи между «внутренним» содержанием проекта и его местом – целью по отношению к «фоновой» окружающей среде:

- уникальный по замыслу проект в традиционной среде;
- стандартный проектный замысел в «радикальном» культурном пространстве;
- «радикальный» проект в «радикальной» среде (с целью поддержания темпа и ритма изменений);
- «культурное» (по своей нормативности) действие в агрессивной «а-культурной» среде – модернизационная установка и так далее.

Сочетание внутренних (организационных) и внешних (управленческих) компонентов проектирования позволяет трактовать этот тип деятельности как социально-культурный, вне зависимости от конкретного содержания проектов. Ориентация на социотехническое действие является типологическим признаком деятельности проектирования и равным образом относится к системам управления, использующим проектирование в качестве своего инструмента³.

Установка на социотехнический масштаб и целенаправленную работу с социально-культурным ландшафтом делает проектирование одним из наиболее эффективных инструментов инициации и запуска изменений. А управление проектами и проектированием превращается, по сути дела, в управление изменениями (а в ряде трактовок – управлением развитием деятельности).

4. Разработка концепции в социальном проектировании

Этап разработки концепции является признаком социального проектирования, которое отличает его от обычного «конструирования». Если конструирование решает обычно техническую задачу замены одного элемента другим без изменения самой системы, то проектирование стремится *за пределы привычного опыта* в пространство новых смыслов и возможных изменений.

4.1. Концептуализация в системе проектных работ

Концептуализация есть переход из пространства реального в пространство возможности, где происходит расширение горизонта действия, допустимого для привычных условий. Поэтому проектность понимается не только как постановка прагматических задач, но и как порождение новых смыслов (что, собственно, и роднит проектирование с инновационным действием). Самая суть проектного действия состоит в его развивающем влиянии на целостную систему, масштаб которой обычно значительно шире, чем само действие.

Такое воздействие, типичное для полноценного проекта, закладывается в процессе разработки концепции, которая может выступать в форме креативной идеи (то есть неожиданного взгляда на привычный порядок вещей), нетривиальной интерпретации ценностных установок, «игры» с контекстами, декларации о своей принадлежности к определенной школе или традиции – но одновременно с нетипичным использованием этой традиции и т.д. Во всех этих случаях идея проекта, основанная на субъективном намерении проектировщика, приобретает «культурное измерение» и, в то же время, является фактором изменения и развития этого пространства.

Концепция, таким образом, представляет определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, руководящую идею для их описания, ведущий замысел и конструктивный принцип совмещения различных видов деятельности и процессов, зафиксированных на аналитической стадии. Она связывает локальное проектное действие (цели и задачи проекта) с объемлющей системой и

³ См.: Щедровицкий Г.П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектировочной деятельности // Избранные труды. – М., 1995. – С. 401–436.

предлагает культурные и социальные смыслы, актуальные не только для проектировщика, но и более широкого круга потенциальных участников проекта.

«Усеченная» схема проектирования без фазы концептуализации (и с целями, больше напоминающими задачную форму организации) широко распространена в социальной деятельности, воспроизводя госплановские подходы планирования в сфере культуры и перенося жесткие функционально-технические схемы в социально-культурную среду. В такой схеме постановка задач выводится из анализа ситуации и осуществляется в логике «дефицит – исполнение» при отсутствии важнейшего звена – проработки объемлющего (концептуального) замысла. В этом варианте утрачивается контроль над второй важной составляющей проекта, отвечающей не за непосредственный продукт-результат, но за его последствия в долгосрочной перспективе.

Концепция представляет собой продукт второго шага проектирования – схему и важнейшее звено проработки проектных замыслов. Концептуализация требует отрыва от социальной конкретики и выхода в пространство идеальных форм, представлений, понятий. Она предполагает, как минимум, поиск некоторых культурных аналогов, ответ на вопрос: в какой культурной традиции я нахожусь, делая этот проект? Обычно это требование выливается в необходимость указать на те аналоги собственного действия, которые можно обнаружить в окружающем мире и которые являются одним из предметов анализа. Однако смысл концепции состоит также и в том, что она не позволяет «прямого», механического переноса и действия по аналогу, **содержание концепта** всегда связано с интерпретацией и «сдвижкой» привычного мира.

Кроме того, она задает рамки и принципы дальнейшей работы, указывает на основные характеристики объемлющей системы, с которой имеет дело проект и изменение которой представляется желательным. Так, если анализ фиксирует базовые разрывы (проблемы) в текущей (актуальной) ситуации, то концепт предлагает пространство, в котором проблемы и ситуации становятся предметом осознанной работы и изменения (по сути, предлагает то, что в научной практике называется «подходом»).

В противопоставлении и единстве пары «культура и инновация» последняя, чтобы «укорениться» и не быть отторгнутой, должна быть соотнесена с определенной историко-культурной традицией, которая является естественной составляющей замысла проекта. В рамках концепции, таким образом, выделяются наиболее значимые культурные (идеальные) компоненты ситуации, которые могут быть разного масштаба и уровня осмысления, но равно существенные для интеграции проектной идеи в актуальную социально-культурную практику⁴. Именно обязательная для концепции «идеализация» обеспечивает «культурную жизнеспособность» и признание проектной идеи, с одной стороны, и позволяет формировать практически целесообразное⁵ действие (целеполагание) – с другой.

Поэтому целеполагание самым тесным образом связано с концепцией проекта и находится в том же уровне идеальных представлений. Концепция – описание нового содержания деятельности, описание пространства проектирования со всеми значимыми характеристиками, влияющими на дальнейшую *целевую логику* разворачивания проектной идеи.

4.2. Коммуникация как инструмент концептуализации

Переход от анализа ситуации к концептуализации сопровождается, как правило, фиксацией проблемы в языке той традиции, с которой идентифицирует себя проектировщик и по отношению к которой определяет свою позицию.

Значит, концептуализация это еще *экспозиция* проектного замысла, требующая отнесения к некоторой традиции с целью определения языка, знаковой системы, которая будет понятна, прозрачна для партнеров. То есть прежде чем идея перейдет в реализационную фазу, необходимо еще какое-то пространство, в котором она к реализации готовится и в котором, фактически, происходит

⁴ В этом обстоятельстве кроется причина распространенной ошибки многих замыслов в сфере социального (гуманитарного) проектирования. Независимо от радикальности и дерзости той или иной проектной идеи (инновации), она не существует абсолютно автономно и в зависимости от силы воображения автора, но обязательно должна быть погружена в ткань истории и культуры. Более того, чем радикальнее идея-инновация, тем более существенным будет этот аспект концептуализации. В противном случае исчезает сама возможность интерпретации, то есть сознательно-критического отношения как к собственной истории (управленческой, культурной, социальной), так и к сложившейся на настоящий момент ситуации.

⁵ То есть соотносимое с логикой и масштабом существующей социально-культурной практики. В этом смысле «цель» не тождественна субъективному желанию или ситуативному намерению (прямо вытекающему из прагматичного анализа ситуации) проектанта, но, пройдя через операцию «о-культуривания», сама начинает представлять культурно сообразное действие. В этом состоит еще одна характеристика проектирования как социального действия, в отличие от «функционально-технического» (административного) метода проектирования.

ее «окультуривание» – пространство экспозиционное. Пространство экспозиции отвечает на вопрос, как инновационное проектное намерение сделать не личным желанием, а превратить в событие, значимое (ценностно и практически) для других.

Этот шаг экспонирования проектного намерения, которое начинает появляться на стадии анализа, помещения его в определенный социально-культурный фон, что означает интенсивную коммуникацию проектировщика со всеми участниками актуальной ситуации, его рефлексивное отношение к ним как потенциальным партнерам проекта, его конкурентам и противникам. При этом коммуникация на этом этапе означает, прежде всего, сближение позиций по ряду ценностных, культурных и онтологических установок в целом, результатом чего может стать появление **доктрины**⁶ будущей деятельности.

И поскольку в культурном пространстве осмысленным действием (поступком) является только то, что соотносено с существующими нормами и ценностями, концептуализация имеет отношение к прояснению и очерчиванию базовых ценностей и представлений о мире (иначе говоря, идеализаций), которыми оперирует проектировщик и, следовательно, продолжает (после аналитической стадии) траекторию его позиционного самоопределения.

4.3. Формирование гипотезы (идеи) проекта

Вслед за прорисовкой значимой идеализации (культурной тенденции или процесса) в пространстве концепции следующим шагом является собственно предположение о способе воздействия на выбранную естественную тенденцию. Это имеет отношение к постановке **гипотезы** – нестандартного творческого хода, инновации в отношении объекта проектирования (проектной идеи как таковой), – которая отражает уникальность проекта, а ее наличие отличает проектирование от конструирования (в некоторых источниках этот шаг обозначается как **проектная концептуализация объекта проектирования**).

Гипотеза – это ответ на вопрос «Что делать будем?». В этом смысле роль гипотезы близка к понятию концепта в современной философии, который представляет собой мыслительный контур, прообраз некоего будущего события или состояния.

Технологически гипотеза из всех элементов концепции наиболее близка к фазе целеполагания и, как любой переход – граница между смежными операциями, требует нестандартных подходов. Эта нестандартность связана с сочетанием идеально-мыслительных компонент (свойство концепции) и социально-практической ориентированности (свойство целеполагания). Такое сочетание всегда уникально и может проявляться на всех стадиях проектной работы⁷. Таким образом, к концептуальному слою относятся также методики и технологии социальной координации, которые используются для перевода творческих идей в организационное пространство и обеспечивают реализуемость проектов.

4.4. Технология процесса концептуализации

Последовательность шагов в разработке концепции можно описать следующим образом:

- постановка проблемы (что связывает концепцию с этапом анализа);
- описание объемлющей системы (традиции, школы, подходы) в ее самых существенных идеально-культурных и нормативных характеристиках;
- выявление приоритетных для проекта «естественных» линий (тенденций процессов), что, с одной стороны, задает специфику (предметность) объекта проектирования, а с другой – указывает на ценностные приоритеты самого проектировщика или проектной группы;
- предложение гипотезы (собственно проектной идеи) как условия перехода к целеполаганию, а также указания на принципиальные способы и технологии дальнейшей работы.

Следует иметь в виду, что крайние позиции (постановка проблемы и гипотеза) лежат в переходном пространстве от одной фазы проектирования к другой, и, следовательно, не имеют

⁶ Доктрина – концептуальный документ, оформляющий «язык описания» и наиболее общие ценностные и методологические параметры планируемой деятельности. В отличие от программ, доктрина вводит базовые понятия и представления, но не обсуждает сугубо организационный план действий, а также не обязательно является широкой публичной акцией-документом.

⁷ Например, на выборе уникальной конфигурации будущих партнеров, или же на соединении внешне несопоставимых видов деятельности (напр., синтез искусств или жанров), или, наконец, на создании многоканальных схем финансирования. Все эти примеры имеют вполне практическую ориентацию и в то же время несут на себе следы концептуального переосмысления сложившейся социально-культурной практики.

прямых аналогов. В каждом новом проекте эти операции несут на себе особенности ситуации и уникальность способности воображения автора проекта.

Концептуализация также включает критику проектного замысла с точки зрения его экологичности и ресурсообразности, то есть соответствия объема целей и объема, необходимых для реализации ресурсов. На этой стадии описание общего проектного пространства, рабочая гипотеза и технологии приводятся в соразмерное соответствие друг другу. Такой экологический взгляд на проектируемую реальность связан со становлением «мягкой» проектности, которая учитывает максимальное количество внешних факторов, являющихся в то же самое время дополнительными ресурсами. Как инновация, проект не может обойтись только традиционными ресурсами, а использование их нестандартных (стратегических) конфигураций требует осмысления возможных последствий и корректировку изначальной гипотезы, если это необходимо.

5. Постановка целей и задач в проектной работе

Постановка целей проекта является технологическим действием, которое, с одной стороны, опирается на концептуальное пространство будущего проекта и, с другой, представляет собой публичную декларацию о намерениях. В своей второй (публичной) составляющей это своего рода манифест, позволяющий судить о намерениях проектировщика со стороны социума и его отдельных целевых групп. Таким образом, цель проекта нельзя трактовать исключительно как намерение или желание проектировщика. «Субъективная энергия» там всегда присутствует, но, будучи «пропущенной» через концептуальное осмысление, приобретает образ социальной значимости и в этом смысле публичности.

Иначе говоря, само по себе намерение нечто свершить (сколь угодно важное деяние, с точки зрения автора идеи) еще не является проектным целеполаганием. Оно привносит необходимый волевой (человеческий) компонент в проектную технологию, но должно еще быть «вплетено» в логику социализации предлагаемой идеи.

Схема 4



Зазор между тем, «что хочется», и тем, «какие цели ставятся», является видимым результатом (а) публичной – явной или скрытой – коммуникации с «внешними» группами (социальный аспект целеполагания) и (б) концептуального осмысления цели в контексте традиций, ценностей или же идеальных представлений (культурная составляющая цели).

Отношение «концепция – цель» в проектной работе можно сравнить с категориальной парой «пространство – вектор». В той мере, в какой концепция задает объем и социально-культурный смысл проектной работы, цель указывает на характер движения в этом пространстве с учетом деятельностного удержания максимального набора смыслов, появившихся на стадии работы над концепцией.

Сама по себе концепция, фиксирующая принадлежность традиции, ценности, указывающая на идеальные представления о желательном будущем, задает принципиальное позиционирование проектировщика, его самоопределение относительно социальных процессов, которые были выявлены на стадии анализа ситуации. Но ценность при этом не есть цель, также как не является целью в строгом значении этого понятия та или иная версия будущего состояния. Так, ценность является тем, что заставляет автора проекта относиться к существующей реальности тем или иным образом, формирует его критическое осмысление наличной ситуации. С другой стороны, цели переводят критическое отношение к социальному в определенный (позитивный) характер движения. Переход от концепции к целям в процессе проектирования происходит не автоматически, но требует «рабочей» интерпретации занятой позиции, перевода ее в мотив движения и акцентированного изменения ситуации. Формулировка целей проекта всегда содержит указание на корректировку инерционного (эволюционного) движения, которое не может быть достигнуто чисто охранительными средствами, в

противном случае необходим не проект, а какое-то иное управленческое действие. Даже в случае сохранения существующей тенденции как сверхзадачи проекта сохранение трактуется как инновация применительно к изменяющейся среде и ее базовым характеристикам.

Публичная (коммуникативная) природа цели определяется уже самим фактом декларации о намерениях (манифестом) до осуществления этих намерений. Такое объявление о желательном будущем, его отдельных состояниях и аспектах неизбежно обращено к тем или иным группам или людям (позициям), участие которых в создании этого будущего считается желательным. Это могут быть большие социальные группы либо небольшие коллективы в рамках организации или профессии, даже отдельные персоналии, но объявление целей всегда имеет коммуникативную и публичную подоплеку.

Цель в этом своем качестве может рассматриваться как своего рода «локальная идеология», позволяющая ориентироваться не только на конкретный проектный продукт, но и на характер действия как таковой. Так, если цели проекта ориентированы на работу с городской средой, то понятно, что получение любых сколь угодно успешных результатов-продуктов не может завершить движение в этом направлении (в этой «идеологии»). Аналогичным образом постановка целей по увеличению эффективности той или иной деятельности запускает, наряду с получением конкретных промежуточных результатов, непрерывный процесс совершенствования деятельности, который не может и не должен кончиться к определенному времени⁸.

Так, цель – это всегда малая (локальная) идеология, и как всякая идеология она должна обладать мобилизующим социальным влиянием. Следовательно, там в сжатом виде должны быть сформулированы социальные мотивации, обращенные к тем или иным социальным группам/коллективам. Другое дело, что, как и в случае с иными большими и малыми идеологиями, здесь следует иметь рамки, ограничивающие «проектный энтузиазм». Это всегда необходимо для сохранения реалистичности (достижимости) и рациональности (то есть соразмерности целей и затраченных ресурсов) проектного действия. И если роль внешнего сдерживающего фактора будет играть проектная критика со стороны публичных субъектов, то такую роль изнутри выполняют задачи или задачный способ организации деятельности.

Задача как составной элемент проекта является, по сути, организационной интерпретацией целевой установки. Это та составляющая проектного метода, которая несет «ответственность» за превращение идеологемы-цели в практическое действие, имеющее свое временное и ресурсное измерение. В отличие от цели, которая как принцип деятельности не ограничена ни временем, ни какими-либо другими конкретными организационными условиями, задача должна связывать общий абрис движения (то есть, цель) с конкретикой проектных ситуаций.

Это означает, как минимум, планирование точных сроков работ, конкретных промежуточных результатов (продуктов проектной деятельности), потребности в ресурсах на каждом шаге и т.д.

В этом смысле организационная логика и последовательность постановки задач способствует (в логике обратной связи) уточнению целеполагания, поскольку уточняет и ограничивает его из организационно-административной позиции. Именно эта фаза проектирования наиболее полно отвечает на вопрос о практической целесообразности и ресурсной емкости проекта. Вполне возможно, что реалистическая оценка ресурсов может скорректировать базовые цели проекта в сторону их ограничения либо, наоборот, усложнения. Постановка задач превращает идеологию как таковую в прикладную, то есть реализуемую идеологию.

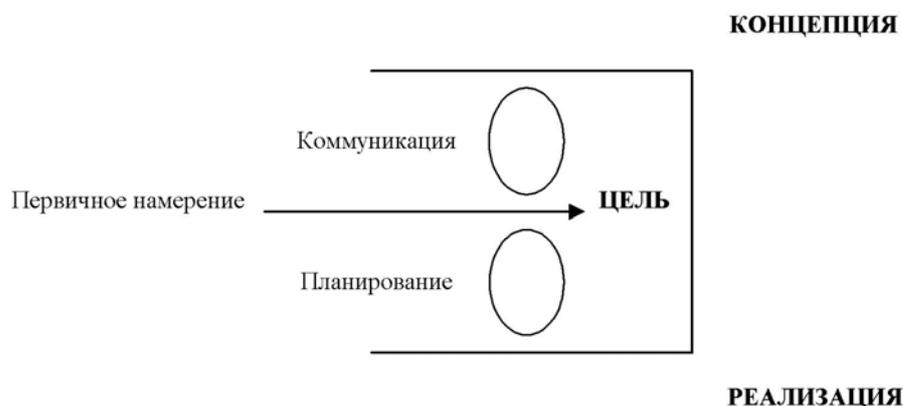
В отличие от коммуникативного метода разработки концепции (схема 4) задачи ставятся и реализуются в административной (то есть жестко структурированной и иерархической) действительности. Выполнение задач (сколь угодно сложных и нетривиальных) всегда будет стремиться к стандартизации по понятию задачи. Следовательно, открытая система коммуникации при разработке концепции сменяется формированием рабочих групп под конкретные задачи, с определенными полями ответственности и компетенции, построенными зачастую по принципу единоначалия.

Разработка полного комплекса задач прямым образом связана с функцией планирования. В проектировании под планированием понимают соотнесение результатов выполнения задач со всеми видами имеющихся первичных ресурсов и со временем их исполнения. Каждая задача требует своего ресурсного наполнения, состав и конфигурация разных ресурсов при решении той или иной задачи

⁸ В этом, кстати, принципиальное отличие целеполагания от так называемой «компанийщины», когда любое благое пожелание ограничивается жесткими временными рамками и не становится органичным элементом деятельности на всем протяжении ее протекания. С этой точки зрения, масштаб целеполагания не только формирует направление проектного действия, но и указывает на его возможное продолжение (последствия).

определяется рамками проектного целого и в зависимости от отношений «достаточности» и «соразмерности». Режим планирования актуален для оценки необходимого объема ресурсов и общего времени выполнения проекта. В этом качестве планирование не сводится к «плану мероприятий», но является механизмом коррекции целей в части их ресурсного обеспечения и временного графика. Рабочий процесс планирования внутри проектного подхода располагается между «полюсами» проектных целей, с одной стороны, и ее прикладной (задачной) реализации – с другой.

Схема 5



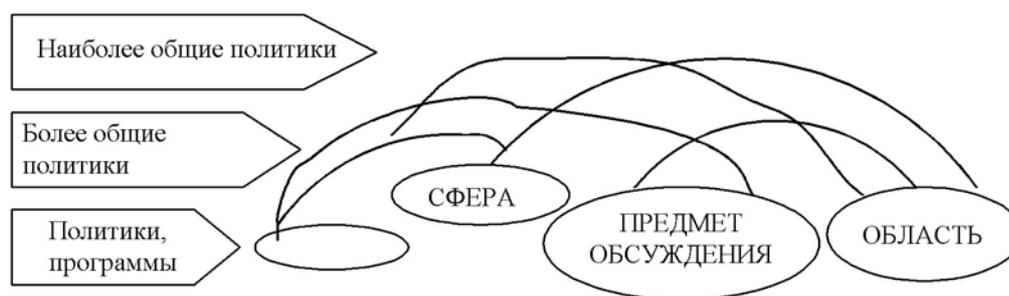
Внутренним содержательным требованием к постановке задач, относящихся к проектному методу, является их «двойное назначение». Во-первых, задачная организация работ всегда имеет вполне определенный продукт-результат, который можно измерить и оценить количественными мерами. Это то качество задачи, которое связывает ее и проект в целом с актуальной ситуацией и «прямым» воздействием на нее. Второй же «ипостась» задачи является ее характеристика как средства деятельности и реализации долгосрочной цели. Иными словами, любая задача в рамках проекта есть условие продолжения движения в направлении базового целеполагания.

Следовательно, не существует противоречия между пониманием задачи как ориентации на результат и ее пониманием как средства (инструмента). Другое дело, что существует проблема и опасность неосознанного перехода в задачную (продуктовую) форму организации дела с потерей представления об изначальной идее проекта в целом. Это происходит обычно в случаях, когда те или иные группы, привлеченные к участию в проекте, не видят масштаба целого и не разделяют общего представления о концепции и целях проекта.

6. Стратегическое проектирование. Типы стратегических проектов

Стратегия появляется тогда, когда есть представление об объекте стратегирования (проекте, организации, и т.д.) как об открытой системе, являющейся объектом влияний и воздействий разного рода со стороны внешней среды. Относительно внешнего окружения данный объект рассматривается как целое.

Говоря о стратегии применительно к проектированию, следует разделять различные понятия **стратегии реализации проекта** и **проектной стратегии**. Первое представляет собой планирование и управление ресурсами, второе – целостное видение, обуславливающее целостное реагирование (стратегирование как таковое). Стратегирование есть формулирование идеи развития, определение приоритетов действия, средств, методов достижения целей. Разработка различных стратегий развития строится на принципах иррационального мышления и методов принятия решений, поскольку изменения во внешней среде происходят слишком быстро, а факторов слишком много, чтобы успевать их проанализировать и реагировать достаточно быстро. В этом смысле стратегирование всегда ситуационно и «точечно» направлено.



Выбор точки стратегического реагирования часто определяется наличием зоны конфликта⁹ между различными тенденциями во внешней среде, указывающей на определенную проблему, которая осознается как препятствие для развития. Эта зона является в то же самое время точкой развития¹⁰, то есть точкой применения проектного подхода, который наиболее соразмерен проблемному способу мышления, ориентированному на принцип развития.

Таким образом, сущность проектного подхода стратегична по своей природе, а стратегическое видение является необходимым компонентом проектного мышления. В этом смысле любой полноценный проект является стратегическим. Стратегирование пронизывает процесс проектирования от начала и до конца, хотя наиболее тесно оно связано с этапами, переводящими проектные замыслы в организационно-деятельностный план и выходящими непосредственно на процессы реализации.

Фактически каждый переход от одной фазы проектирования к другой представляет собой акт стратегического действия. Первый переход от анализа к концептуализации есть выбор точки реагирования через формулирование проблемы. Второй переход от концепции к целеполаганию происходит через выбор типа воздействия в рамках разработки гипотезы. Переход к реализации осуществляется за счет выбора средств воздействия через постановку задач.

Однако можно выделить особую линию стратегических проектов, работающих с объектами системного характера и запускающих серию последовательных и взаимосвязанных изменений в системе в целом. В этом случае проектирование выступает в качестве инструмента стратегического действия по отношению к социальным системам.

Соответственно *характеру воздействия* выделяются два типа проектных стратегий:

Охранительный (протекционистский) тип ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той традиции, которая становится объектом проектной деятельности. Цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих сохранение (или консервацию) объекта внедрения проекта, а процессы развития запускаются «поверх» целей на сохранение и стабилизацию ситуации. Этот тип проектов можно назвать воспроизводственным, поскольку в пространстве культуры сохранение возможно только в режиме воспроизводства.

Провокационный тип основан на экспорте неких образцов (ценностей, норм, технологий) в иной культурный контекст и запуске процессов идентификации, благодаря которой он «искусственно» преобразуется. Культурный образец рассматривается проектировщиком в качестве идеального состояния, и поэтому проекты такого типа должны включать в себя не только условия внедрения образца, но и механизмы блокирования возможного противодействия.

Технологически в проектировании выделяется несколько уровней или этапов стратегирования:

- определения целей
- разработки средств
- планирования результатов
- оценки последствий.

Эти этапы задают логику стратегирования, позволяя некоторым образом технологизировать эти процессы. Все они следуют за разработкой концепции проекта, в которой закрепляются ценности и позиция проектировщика, определяющие характер стратегических решений. Придерживаясь выработанных в ходе концептуализации принципов и работая в намеченных рамках,

⁹ В методологии чаще употребляется понятие «разрыва», указывающее на стратегическую проблему (которая и формулируется в терминах разрыва).

¹⁰ Иногда она обозначается как «точка роста». Идея «точки роста» во многом близка понятию «инновации», которая тоже понимается как локальное (точечное) воздействие с намерением преобразовать систему в целом.

прорабатываются и фиксируются, в первую очередь, цели и средства задуманных преобразований в соотношении с предполагаемыми результатами и последствиями¹¹.

Стратегия является действием публичным, она работает с интересами и через субъектов, эти интересы выражающих, когда необходимо координировать и интегрировать политики многих заинтересованных и независимых лиц. Поэтому имеющий проектное намерение воздействовать на какой-либо процесс проектировщик должен определить, прежде всего, круг субъектов, образующих поля интересов, влияющих непосредственно на пространство проектирования. Таким образом, коммуникация особенно важна на этапе анализа ситуации, когда прорисовывается так называемая «карта интересов»¹², и далее, на стадии разработки стратегического плана, где происходит выбор союзников и определение конкурентов, формируются необходимые для реализации замыслов кооперативные структуры. Основное назначение стратегии – перевод в организационный план концептуальных проработок предыдущего этапа. Стратегическое планирование обеспечивает объединение замыслов, принципов и действий в непротиворечивое целое. При этом существенно модифицируются и уточняются представления об исходных условиях предстоящих действий и о будущих результатах и последствиях.

¹¹ Организационно это означает разработку стратегического плана проекта.

¹² Эта работа тесно связана со сценарированием, которое представляет собой прорисовку карты действующих субъектов и их позиций, связанных с возможными сценариями развития. Сценарирование принадлежит сфере исследования, связывая будущее и настоящее объекта сценарирования. Важно помнить, что сценарии непосредственно связаны с целями, поэтому прорисовывание карты интересов (или субъектов) следует осуществлять после этапа целеполагания.