Тема

Технология социального проектирования

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы технологии социального проектирования

1.1 Общенаучные принципы социального проектирования

1.2 Проектное управление социальной сферы

Глава 2. Основы технологии социального проектирования

2.1 Основания выделения разновидности социальных проектов при выборе технологии их разработки и реализации

2.2 Виды технологий социального проектирования

2.3 Алгоритмы разработки социального проекта

2.4 Требования, предъявляемые к научно разработанным социальным проектам

2.5 Характеристика жизненного цикла проекта

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Проблема социального проектирования лежит в контексте идей, связанных с определением возможности и меры целенаправленно влиять на характер будущего развития событий и тем самым в определённой степени формировать своё собственное будущее.

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.

При этом следует отметить, что социальная сфера, культурная жизнь общества остаются слабо регулируемыми при помощи права, трудно поддающимися 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.

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.

На наш взгляд, специфика социальной технологии в настоящий момент определяется тем, что она представляет собой алгоритм действий и может быть тиражирована (мультиплицирована), а также использована для решения сходных (похожих) задач и проблем.

Среди основных требований к социальным технологиям должны быть: однозначность выполнения операций и процедур и надежность результатов, безопасность и гибкость внедрения, возможность внесения корректив на каждом из этапов апробации, возможность их мультипликации.

Теоретическая разработка социальной технологии, «красивое» прописывание на бумаге еще не гарантирует ее эффективность в реальной жизни. Для этого требуется ее практическая «обкатка», т. е. реализация в определенных условиях в ограниченные временные сроки. Иначе говоря, проектирование.

Термин «проектирование» происходит от латинского «projectus» – брошенный вперед, специфическая деятельность, «…результатом которой является теоретически и практически обоснованное определение вариантов развития новых процессов или явлений»[[1]](#footnote-1).

Характерной особенностью проектирования является не изучение того, что уже существует, а создание новых продуктов и одновременно познание того, что лишь может возникнуть.

Проектирование в социальной сфере – проектирование социальных процессов, явлений, технологий, качеств – всегда направлено на внесение изменений в социальную среду человека. В связи с чем, социальное проектирование – это всегда процесс создания чего-то качественно нового – социальной инновации.

Таким образом, социальное проектирование – это теоретическая и одновременно практическая деятельность по внедрению социальных инноваций.

Исходя из вышеизложенного, актуальность данного исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Необходимостью научного изучения технологий социального проектирования, обоснования и разработки адекватных принципов, форм и механизмов, повышения их эффективности.

2. Объективной потребностью в оптимальных методах разработки стратегий развития для конкретных социальных объектов. К числу важнейших среди них относятся методы проектирования.

3. Необходимостью определения основных факторов, влияющих на эффективность социального проектирования, обоснования его рациональной структуры в новых условиях.

Собственно теоретические основы социального проектирования были проанализированы в работах Н. А. Аитова, Г. А. Антонюка, И. В. Бестужева-Лады, Н. И. Лапина, И. И. Ляхова, А. И. Пригожина, Ж. Т. Тощенко, Н. Г. Харитонова.

Цель исследования – изучить технологию социального проектирования.

Цель исследования предопределила его задачи:

1. Изучить общенаучные принципы социального проектирования.

2. Охарактеризовать проектное управление социальной сферы.

3. Проанализировать виды технологий социального проектирования на основе разновидности социальных проектов.

4. Рассмотреть алгоритмы разработки социального проекта.

5. Определить требования, предъявляемые к научно разработанным социальным проектам.

6. Провести анализ проектной деятельности на основе жизненного цикла проекта.

Объект исследования – социальное проектирование.

Предмет исследования – технология социального проектирования.

Работа состоит из введения, двух глав, поделенных на подглавы, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы технологии социального проектирования

1.1 Общенаучные принципы социального проектирования

В социальном проектировании используются некоторые принципы, являющиеся общенаучными, однако в частной области приобретающие специфическое содержание. Метод, представляющий собой систему регулятивных принципов познавательной деятельности, характеризуется следующими свойствами[[2]](#footnote-2):

1) ясность — общепонятность, которая способствует однозначной распознаваемости метода;

2) детерминированность — отсутствие произвола в применении принципов, соответствующих данному методу;

3) направленность — подчиненность определенной цели, задаче;

4) результативность — способность обеспечивать помимо запланированных результатов другие, не менее важные;

5) надежность — способность с большей вероятностью обеспечивать получение исходного результата;

6) экономность — способность давать результат с наименьшими затратами времени и средств.

Принцип, выраженный в практическом действии и теоретическом способе познания, становится методом социального проектирования. Метод, естественно, может быть конкретизирован в различные методики, представляющие собой совокупность приемов преобразования отдельного объекта деятельности.

1.2 Проектное управление социальной сферы

В современных условиях функционирования социальной сферы особое значение приобретает качество управления – «Для становления новой парадигмы управления складываются благоприятные предпосылки <…> в том числе формируется современная социологическая теория, социология управления в частности, которая позволит не только изменить творческий потенциал людей, равный запасам атомного ядра, но и создать инновационные технологии его эффективного выявления и использования»[[3]](#footnote-3)

В практике управления социальными процессами все большее распространение получают социальные технологии как способы комплексной, алгоритмизированной деятельности, ориентированные на многоразовое применение в целях достижения заранее определенного результата.

Технологизация управления социальной сферой в целом, системой социальной защиты в частности, подразумевает «массированное проектирование и внедрение новейших социальных технологий»[[4]](#footnote-4).

Несмотря на сложность и неоднозначность определения понятия «социальная технология», в среде ученых и практиков есть общие моменты в его понимании.

В перевод с греческого «технология» – искусство, мастерство.

В традиционном понимании «технология» – это научное описание способов производства либо документ, регламентирующий и описывающий порядок действий.

Технология – категория процессуальная, она может быть представлена как совокупность методов изменения состояния объекта[[5]](#footnote-5).

Построение любой технологии осуществляется за счет разделения деятельности на отдельные операции, процедуры с учетом специфики той области, в которой она будет реализовываться.

В своей работе «Технологии оказания социальных услуг подросткам и детям в трудной жизненной ситуации» Т. В. Герасимова указывает, что социальные технологии являются средством оптимизации и обеспечения развития общества; могут рассматриваться как проводник теоретических выводов и изысканий в русле решения практических задач; основной целью внедрения социальных технологий является оптимизация социальных процессов – от управления до оказания конкретной социальной услуги[[6]](#footnote-6).

Таким образом, социальная технология может быть определена как:

1) специально организованная область знания о способах и процедурах оптимизации жизнедеятельности человека;

2) способ осуществления деятельности на основе ее рационального расчленения на процедуры и операции с последующей координацией и выбор оптимальных средств, методов их выполнения;

3) метод управления социальными процессами, обеспечивающий их воспроизводство в определенных параметрах: качество, свойство, объемы[[7]](#footnote-7).

Социальные технологии различаются по характеру их новизны. Потребность в новых технологиях возникает тогда, когда существует проблемная ситуация и осознана необходимость в новых действиях. Будучи элементом человеческой культуры, социальные технологии возникают либо эволюционно, исходя из возникшей потребности решить ту или иную проблему, либо создаются искусственно (насаждаются извне).

Социальная технология – способ организации практической деятельности, представляющий собой совокупность приемов, направленных на изменение (преобразование) социального объекта (процесса) и достижение заданного результата[[8]](#footnote-8).

На наш взгляд, специфика социальной технологии заключается в том, что она представляет собой алгоритм действий и может быть тиражирована (мультиплицирована), а также использована для решения сходных (похожих) задач и проблем.

Среди основных требований к социальным технологиям должны быть: однозначность выполнения операций и процедур и надежность результатов, безопасность и гибкость внедрения, возможность внесения корректив на каждом из этапов апробации, возможность их мультипликации.

Теоретическая разработка социальной технологии, «красивое» прописывание на бумаге еще не гарантирует ее эффективность в реальной жизни. Для этого требуется ее практическая «обкатка», т. е. реализация в определенных условиях в ограниченные временные сроки. Иначе говоря, проектирование.

Термин «проектирование» происходит от латинского «projectus» – брошенный вперед, специфическая деятельность, «…результатом которой является теоретически и практически обоснованное определение вариантов развития новых процессов или явлений»[[9]](#footnote-9).

Характерной особенностью проектирования является не изучение того, что уже существует, а создание новых продуктов и одновременно познание того, что лишь может возникнуть.

Проектирование в социальной сфере – проектирование социальных процессов, явлений, технологий, качеств – всегда направлено на внесение изменений в социальную среду человека. В связи с чем, социальное проектирование – это всегда процесс создания чего-то качественно нового – социальной инновации.

Таким образом, социальное проектирование – это теоретическая и одновременно практическая деятельность по внедрению социальных инноваций.

Субъектом социального проектирования являются носители управленческой деятельности – как руководители, так и трудовые (производственные) коллективы (инициативные группы).

Объектом социального проектирования являются любые социальные системы, в том числе и социальные технологии.

Основным результатом социального проектирования является разработка социального проекта.

В современной теории управления среди наиболее типичных определений понятия «проект» встречаются следующие:

- многоплановая деятельность, осуществляемая в небольшом объеме;

- ограниченное во времени мероприятие по созданию уникального товара или услуги;

- любая деятельность с фиксированными сроками начала и завершения;

- «совокупность скоординированных действия, имеющих уникальный характер, с запланированными сроками начала и конца их осуществления, предпринимаемых человеком или организацией для достижения конкретных целей в пределах установленных сроков и с заданными показателями затрат и результатов»[[10]](#footnote-10).

Одной из важных специфических сторон проекта, на наш взгляд, является целенаправленность деятельности, которая в основном заключается в проведении изменений. В связи с чем, управление проектами, по сути – управление изменениями.

В случае успешности реализации проекта, достижения запланированных результатов, инновационная технология теряет свою уникальность (первичность), приобретая черты традиционности – вписывается в повседневную жизнь.

Еще совсем недавно контекст употребления понятий «проект», «проектирование» и «технология» ограничивался исключительно технической сферой. На сегодняшний день это ключевые понятия современной науки управления, для которых и проект, и проектирование, и технология являются специфическими способами организации деятельности для реализации новых идей (инноваций). В связи с чем, управление проектами (проектное управление) является важнейшим инструментом современного менеджмента, позволяющим значительно повысить эффективность любой деятельности.

Необходимо учесть, что в современных условиях функционирования государственных социозащитных учреждений традиционное управление и управление проектами не должны противоречить друг другу, а скорее – дополнять. Традиционная система управления отнюдь не всегда и не во всем эффективна, что заставляет искать новые пути, позволяющие активнее двигаться вперед, решать перспективные задачи.

Вместе с тем, необходимо помнить, что традиционное управление призвано решать, прежде всего, текущие задачи сохранения и последовательной оптимизации деятельности – «сохраняя достигнутое и ориентируясь на сложившиеся успешные виды деятельности, при этом оптимизируя «западающие». Управление проектами осуществляется иначе – вместо задач сохранения на первый план выходят инновационные задачи, особое внимание уделяется не тому, что успешно, а тому, что «успеха пока не принесло, но осознается как важное и необходимое, как залог будущих достижений»[[11]](#footnote-11).

При этом важными задачами проектного управления становятся задачи, связанные с решением противоречий и конфликтов, например, между имеющимися и необходимыми условиями реализации проекта, в отличие от традиционного управления, ориентированного на стабильность и сохранение достижений.

Кроме того, именно в рамках проектного управления реализуется такое важное направление деятельности руководителя, как мотивация персонала, в том числе нематериальная, поскольку именно проектный формат деятельности позволяет реализовать потребность людей в личностном росте, творческом самовыражении, проявлении лучших своих качеств. Годами устоявшееся штатное расписание любого государственного учреждения не позволяет вводить новые должности, в том числе административные, но для назначения внутренним приказом «руководителя проекта» или «руководителя проектной группы» помех и преград нет. И тогда на смену просто исполнительской дисциплине приходит личностно окрашенный подход к работе, который позволяет руководителю вести более успешную кадровую политику, в том числе формировать кадровый резерв, осуществлять ротацию кадров.

Таким образом, отличительными чертами проектного управления являются:

1. ответственность руководителя за внедрение инноваций; принятие коллективом необходимости и важности внедрения инноваций;

2. системная мотивация персонала, участвующего в реализации проекта;

3. четкое и ясное определение целерезультативного блока проекта;

4. оптимальное соотношение результатов и затрат (кадровых, организационных, временных, финансовых);

5. планирование, мониторинг и анализ каждого этапа реализации проекта как руководителем, так и исполнителями;

6. отказ от излишней формализации и бюрократизации деятельности в ущерб возможностям для раскрытия творческого потенциала исполнителей проекта;

7. обеспечение двусторонних коммуникаций в ходе реализации проекта – от руководителя к исполнителям, от исполнителей к руководителю;

8. готовность руководителя к принятию нестандартных решений в процессе реализации проекта;

9. важность конечных, а не промежуточных результатов проекта.

Проектное управление позволяет открыть для государственного учреждения такие возможности, как:

- «мягкое» внедрение в деятельность изменений и инноваций;

- выход на качественно новый уровень развития; преимуществ по сравнению с другими игроками на рынке социальных услуг;

- расширение спектра и форм оказания социальных услуг, привлечение новых клиентов;

- грамотная кадровая политика, основанная на системе мотивации, что ведет к «закреплению» на местах лучших из лучших сотрудников, обладающих высоким уровнем квалификации и ответственности, способных к творчеству и инициативе, лояльных к учреждению;

- подготовка коллектива к новым условиям финансирования учреждения – «по результатам», а не по смете.

Вместе с тем, существуют и опасности (риски), которые необходимо учитывать, прежде чем начинать любые изменения и внедрять любые инновации в деятельность государственного учреждения:

- инициирование большого количества проектов, превышающего ресурсные возможности учреждения, что неминуемо приводит к эффекту «тришкиного кафтана», т. е. распылению ресурсов и недостижимости запланированных результатов, а часто – к серьезным потерям, как правило, людским из-за перегруженности сотрудников, стрессовой обстановки в коллективе;

- отсутствие баланса между краткосрочными целями конкретных этапов деятельности проекта и стратегическими целями учреждения, что приводит к утрате перспектив, а смыслом деятельности становится сама деятельность;

- выбор проектов, исходя из личных интересов руководителя, а не стратегической важности для учреждения – «инвестиции в управленческое эго»;

- отсутствие системы контроля реализации проекта по наиболее важным характеристикам – «реперным точкам»[[12]](#footnote-12).

Неразрывность проектов обусловлена не столько технологией реализации, сколько едиными ресурсами, едиными структурами и работами. Объединение отдельных проектов в систему – «портфель» – позволяет получить дополнительный эффект от совместной, скоординированной их реализации на общей технологической и ресурсной базе.

Глава 2. Основы технологии социального проектирования

2.1 Основания выделения разновидности социальных проектов при выборе технологии их разработки и реализации

В современной социологии описаны многие разновидности социального проектирования. Однако недостаточно изучены основания выделения разновидностей социальных проектов, технологий их разработки и реализации. В социологической литературе выделяют субъективные и объективные основания социального проектирования. Особое внимание изучению субъективных оснований социального проектирования уделяют сторонники субъектно-ориентированого подхода[[13]](#footnote-13), а сторонники объектно-ориентированного подхода[[14]](#footnote-14) преимущественно рассматривают объективные основания социального проектирования.

Сторонники проблемно-ориентированного подхода стараются в равной мере учитывать как субъективные основания, так и объективные основания социального проектирования.

При рассмотрении оснований социального проектирования сторонники субъектно-ориентированного подхода критически оценивают взгляды сторонников объектно-ориентированного подхода и наоборот. Так, например, сторонник объектно-ориентированного подхода Ж. Т. Тощенко отмечает, что при абсолютизации требований субъектно-ориетированного подхода появляется вероятность превращения проектов в прожекты. Поэтому он выступает за развитие целостного объективно-субъективного подхода в социальном проектировании[[15]](#footnote-15).

В свою очередь сторонник субъектно-ориентированного подхода В. А. Луков считает утверждения сторонников объектно-ориентированного подхода о закономерном характере проекта, его научной обоснованности дискуссионными. Он полагает, что научная обоснованность проектируемого объекта доказуема лишь в общих положениях и спорна в части реализации конкретного управленческого решения[[16]](#footnote-16) .

Я полагаю, что решение спорных вопросов возможно на основе развития целостного объективно-субъективного подхода в социальном проектировании. Обоснованность объективно-субъективного подхода в социальном проектировании обусловлена тем, что детерминация разработки и реализации социального проекта обусловлена как субъективными, так и объективными факторами.

В качестве объекта социального проектирования может выступать идеальный объект или реальный объект.

Реальный объект может быть представлен в виде социальной системы, а идеальный объект – в виде концептуальной системы или модели реального объекта.

Идеальный объект и реальный объект не тождественны друг другу.

Предметом социального проектирования является определенная сторона объекта. Многообразие сторон объекта обусловливает многообразие предметов социального проектирования. Таким образом, можно выявить объективные основания выделения разновидностей социального проектирования.

В качестве объективных оснований выделения разновидностей социального проектирования можно рассматривать различные сферы общественной жизни. Наличие социально-экономической сферы общественной жизни способствует развитию социально-экономического проектирования, социально-политической сферы общественной жизни способствует развитию социально-политического проектирования и т. д. Таким образом, можно обосновать выделение следующих разновидностей социального проектирования:

- социально-экономического проектирования,

- социально-политического проектирования,

-социокультурного проектирования,

- социально-педагогического проектирования,

- социально-медицинского проектирования

- других разновидностей проектирования.

В. А. Луков относит к числу социальных проектов различные проекты, которые своими последствиями непосредственно затрагивают общественную жизнь[[17]](#footnote-17). В качестве таковых, по его мнению, могут выступать научно-технические проекты, если они выполняют определенную социальную функцию. Научно-технические проекты начинают выполнять социальную функцию после внедрения научно-технических достижений в сфере обыденной производственной деятельности людей.

На выбор предмета социального проектирования влияют субъективные интересы людей. В связи с этим можно говорить о влиянии субъективных оснований на развитие разновидностей социального проектирования. Наличие субъективных оснований социального проектирования приводит к появлению различных проектов решения одной и той же социальной проблемы.

Проект включает в свое содержание концепцию преобразования предмета. В связи с этим возникает вопрос о соотношении между концептуальной системой и предметом социального проектирования. В. И. Курбатов и О. В. Курбатова отмечают, что социальный проект должен отражать будущее состояние социальной системы, которая может возникнуть в результате действий людей[[18]](#footnote-18).

Обеспечить соответствие социального проекта будущему состоянию социальной системы должна определенная технология социального проектирования.

Под технологией обычно понимается определенная последовательность действий с использованием различных средств для достижения поставленной цели.

Определенный способ действия называется методом. Поэтому технология связана с методологией социального проектирования. Методология разработки и реализации проекта объективно обусловлена спецификой предметной области социального проектирования. В зависимости от сферы применения технологий различают следующие разновидности технологий: социально- экономические, социально-политические, социокультурные и другие разновидности социальных технологий.

2.2 Виды технологий социального проектирования

При разработке и реализации социальных проектов могут быть использованы рутинные и инновационные социальные технологии.

Рутинные технологии характеризуются малой наукоемкостью, а инновационные технологии опираются на обстоятельные научные разработки.

В случае использования инновационных технологий в процессе проектирования необходимо описать не только будущее состояние социального объекта, но и сконструировать технологию разработки или реализации социального проекта.

Различают технологию разработки социального проекта и технологию реализации социального проекта.

Обычно разработчики социального проекта проявляют склонность к инновациям, а на этапе реализации социального проекта возможности использования инновационных технологий определяются склонностью субъектов социального проектирования к инновациям.

Часто представители различных социальных организаций и учреждений проявляют склонность к использованию рутинных технологий при реализации социальных проектов.

В зависимости от содержания поставленных целей и задач выделяют базовые и частные технологии социального проектирования.

Базовые технологии образуют общую основу в проектировании социальных объектов, а частные технологии применяются в отдельных случаях воздействия на социальный объект.

В процессе социального проектирования могут быть использованы различные проектные технологические стратегии:

Технологические стратегии, применяемые в процессе социального проектирования, варьируются в зависимости от конкретной проектной ситуации. Так, например, в случаях некоторой неопределенности проблемного поля проектного воздействия возможен выбор стратегии случайного поиска, характеризующейся отсутствием какого-либо однозначного и четко определенного плаца разработки проектных решений[[19]](#footnote-19).

Линейная стратегия

Линейная стратегия применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий.

Разветвленные стратегии

Разветвленные стратегии социального проектирования позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов, которые могут развиваться независимо друг от друга, проектов, что помимо других преимуществ, позволяет подвергать взаимодополнению проектные модели нескольких проектировщиков.

Циклические стратегии

Применение циклической стратегии социального проектирования позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

Адаптивные стратегии

Адаптивные стратегии предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

Стратегии приращения

Стратегии приращения являются одним из вариантов адаптивного поиска в условиях традиционного проектирования.

Обобщенные же стратегии, применяемые в целях создания социальных проектов, обладают некоторыми универсальными свойствами, удовлетворяющими требования совершенно различных социальных проектов. Проектные стратегии находятся в зависимости от целей проектной деятельности, достигаемых на различных ее этапах, причем эти цели могут быть названы этапными целями, которые соответственно определяют название этапов проектирования.

Выбор проектной технологической стратегии обусловлен конкретной проектной ситуацией. При проектировании технологических процессов необходимо учитывать особенности функционирования и развития социального объекта. Управление реализацией социального проекта должно учитывать возможные естественные изменения социального объекта. В противном случае искусственное преобразование социального объекта может прийти в противоречие с естественными процессами преобразования социального объекта.

Проектирование технологии социальных преобразований должно учитывать различные уровни анализа социального объекта.

При этом можно использовать типологию систем действия, разработанную Т. Парсонсом.

Он различает четыре системы действия: систему поведения организма, личностную систему, социальную систему и культурную систему. Данные системы действия оказывают взаимное влияние друг на друга. Преобразование одной из систем действия сказывается на функционировании остальных систем действия. Поэтому при проектировании изменений в одной из вышеуказанных систем действия следует учитывать последствия данных изменений для других систем действия.

Разработка и реализация проекта преобразования социальной системы оказывает влияние на состояние системы поведения организма, личностной системы и культурной системы. Следовательно, при проектировании изменений в социальной системе необходимо учитывать влияние процессов, происходящих в системе поведения организма, в личностной системе и культурной системе.

В системе поведения организма должно быть обеспечено протекание физиологических процессов.

В личностной системе важную роль играют психологические процессы.

Необходимо учитывать роль мотивации в процессе разработки и реализации социальных проектов. В процессе разработки и реализации социальных проектов должна быть создана и поддерживаться необходимая морально-психологическая атмосфера среди участников проекта. Некомпетентные действия руководителей проекта могут устранить мотивы, которые побуждали участников проекта содействовать его реализации.

В культурной системе учитывается роль ценностных ориентаций субъектов. В процессе разработки и реализации проекта могут возникать ценностные конфликты. Поэтому для профилактики ценностных конфликтов целесообразно до начала разработки и реализации социальных проектов согласовать ценностные ориентации участников проекта.

Следует учитывать ценностные ориентации при формулировке целей и задач перед участниками проекта.

2.3 Алгоритмы разработки социального проекта

Технологии социального проектирования предусматривают два вида алгоритмов: алгоритм разработки социального проекта и алгоритм управления проектом со стороны руководителя.

Алгоритм разработки социального проекта, направленного на апробацию инновационной социальной технологии, включает в себя ряд обязательных этапов (шагов)[[20]](#footnote-20):

1) инициация проекта. Главной целью является определение необходимости внедрения инноваций или изменений.

Именно на первом этапе определяется актуальность проекта – проблемное поле и целевая аудитория, выявляются ее потребности и формулируется основное противоречие, требующее своего разрешения в ходе реализации проекта;

2) планирование проекта – формулирование главной цели и задач, на решение которых направлена реализация проекта;

3) проведение SWOT-анализа, т. е. определение сильных и слабых сторон объекта в достижении поставленной цели на момент разработки проекта, а также определение возможностей, возникающих при реализации проекта, и осознание угроз, возникающих в ходе реализации проекта, и способов их минимизации;

4) определение необходимости проекта **–** формулирование возможных последствий «незапуска» проекта;

5) определение основных принципов реализации проекта относительно поставленной цели;

6) описание сути социальной технологии, предлагаемой для достижения поставленной цели проекта (цель, задачи, решаемые в ходе отработки технологии, «шаги» или этапы технологии, формы и методы ее реализации, определение параметров результативности технологии);

7) определение жизненного цикла проекта и этапов его реализации (каждый этап включает временные сроки, задачи, результаты и условия реализации, т. е. составляется календарный и ресурсный планы проекта);

8) разработка критериев результативности проекта.

Алгоритм управления проектом со стороны руководителя представляет собой цикл управленческих функций:

1) планирование проекта, в том числе в начале проекта – определение ресурсного обеспечения, выбор проектной команды и их мотивация (определение «руководителя проекта» («руководителя проектной группы») и наделение его необходимыми полномочиями по управлению командой, четкое распределение рабочего времени сотрудника между основными функциональными обязанностями и обязанностями в рамках проекта), в дальнейшем – более детальное планирование проекта с учетом текущей ситуации;

2) организация работы по реализации проекта, либо координация работы (в рамках выделенных средств, в соответствии с поставленными задачами, в поставленные сроки);

3) контроль реализации каждого этапа проекта, т. е. сбор фактических данных о ходе работ и сравнение их с плановыми (в том числе в рамках проведения совещаний с проектной командой, отчетов руководителя проекта на аппаратных совещаниях или заседаниях методических / педагогических советах, прямых наблюдений, интервью, обзоров документов и т. п.);

4) анализ результатов реализации каждого этапа проекта, в том числе анализ возможного влияния отклонений на ход реализации проекта в целом и выработка соответствующих управленческих решений;

5) внесение, в случае необходимости, корректив в существующие планы реализации проекта (в том числе за счет добавления ресурсов, перераспределения ресурсов, расширения масштаба / цели проекта, сужения масштаба / цели проекта, корректировки технологии, усиления мотивации персонала, изменения состава проектной команды, помощи проектной команде – совет, рекомендация, тренинг, «мозговой штурм», перераспределение обязанностей и т. п.).

На этапе завершения проекта проводится детальный анализ достигнутых результатов, определяются дальнейшие перспективы проекта, в том числе внедрение в деятельность учреждения отработанных технологий через обучение им соответствующих специалистов либо отказ от технологии как неперспективной.

2.4 Требования, предъявляемые к научно разработанным социальным проектам

Научно разработанным социальным проектам должны быть присущи следующее качества[[21]](#footnote-21):

1) наличие таких характеристик, которых у проектируемого объекта без четкого проекта не возникают;

2) параметры, способные обеспечить реализацию социального заказа;

3) характеристики, поддающиеся построению в течение только определенного промежутка времени.

Предполагается, что социальный проект возможных состояний социальных систем, процессов и явлений должен соответствовать некоторым условиям его разработки: т. е, он должен быть создан на научной основе, быть эффективным с точки зрения реализации, не содержать противоречий, быть предназначен для реализации. Можно также отметить, как необходимые характеристики социального проекта, непротиворечивость его нравственным и общепринятым социальным нормам, однако приписывание этих характеристик в качестве обязательных вносит четкий идеологический элемент в концептуальное определение социального проекта.

Социальный проект, очевидно, имеет структуру знаковых сообщений, поэтому он должен содержать информацию и соответствовать пяти основным принципам:

- однозначности,

- необходимости,

- полноте,

- непротиворечивости,

- оптимальности.

Информация, содержащаяся в проекте, должна быть необходимой и достаточной.

Количество знаковых сообщений должно быть таким, чтобы их уменьшение было недопустимым.

2.5 Характеристика жизненного цикла проекта

Как было показано выше технология предполагает определенную последовательность процедур для достижения тех или иных целей (алгоритм).

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, вслед за В. Луковым, в качестве основных следующие этапы[[22]](#footnote-22):

1. Разработка концепции проекта.

2. Оценка жизнеспособности проекта.

3. Планирование проекта.

4. Составление бюджета.

5. Защита проекта.

6. Предварительный контроль.

7. Этап реализации проекта.

8. Коррекция проекта по итогам мониторинга.

9. Завершение работ и ликвидация проекта.

Значительная часть работы, как видим, проводится до фазы реализации проекта.

Ниже представлена краткая характеристика и последовательность шагов в процессе работы над социальным проектом.

Подготовительный этап

1. Разработка концепции проекта

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.

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.

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.

Формулировка цели должна быть увязана с выявленной социальной проблемой.

Цель должна быть достижима в рамках данного проекта.

Цель должна формулироваться как безусловная.

Цель должна предусматривать итоговый результат.

Задачи проекта. Задачи проекта — конкретные действия, которые предстоит осуществить. Задачи прямо вытекают из цели проекта. Конкретность и обозримость результата реализации — отличительная сторона и главное требование к формулировке задач.

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

Нормативно-правовое обоснование:

нормативно-правовой статус объекта;

перечень нормативных документов, регулирующих данную сферу деятельности: (международные документы; конституция РФ; федеральные законы; законы субъектов Федерации; федеральные и региональные целевые социальные программы; постановления правительства; инструктивные письма; приказы руководителя социальной организации; уставы социальной организации).

Финансовое обоснование:

источники финансирования и регулярность поступления средств;

бюджет проекта: 1) расходы единовременные (на реализацию подготовительных мероприятий); 2) расходы регулярные (после ввода объекта в эксплуатацию: зарплата, аренда, коммунальные платежи, налоги, закупка расходных материалов и др.).

Организационное обоснование:

описание помещений (территории);

перечень материально-технического оборудования;

кадры: штатные сотрудники; сотрудники на договорных отношениях; внештатные, привлекаемые сотрудники.

2. Жизнеспособность проекта. Необходимо 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. Оценивая жизнеспособность проекта, необходимо выяснить особенности социальной среды, в которой планируется его реализовать.

Для корректного решения проблемы необходимо и адекватное её описание. Основная задача такого описания – предъявление проблемы, с одной стороны, как значимой и актуальной, а с другой – демонстрация принципиальной возможности её решения или, по крайней мере, значительного продвижения в её решении с помощью проектных методов и подходов.

Здесь важна демонстрация того, что авторы проекта видят корень, причину (или причины) проблемы, для решения которой он и выполняется, а не только их следствия.

Прогнозы развития ситуации позволяют:

а) оценить значимость тех или иных проблем,

б) оценить возможность негативных последствий вмешательств в естественное течение социальных процессов,

в) сформировать «образ желаемого будущего».

Создание, обучение проектной группы, изучение ее возможностей.

В группу подбираются социально-активные, неравнодушные люди, личностно заинтересованные в деятельности, направленной на развитие социальной ситуации в своем регионе. Кроме того, критериями подбора являются:

а) достаточный интеллектуальный уровень,

б) достаточный творческий потенциал,

в) умение и желание работать в команде.

«Аудитория» должна быть вовлечена в процессы разработки и реализации проекта. Это позволит:

а) исключить ошибки в процессе проектирования, выбрать наиболее эффективные методы решения тех или иных задач,

б) максимально задействовать ресурсы «аудитории»,

в) превратить процесс реализации проекта в своего рода общественное движение.

3. 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, увязываются работы с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

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

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 будет 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 концептуальном уровне, что может повлечь за собой уточнение или даже изменение 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.

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 выполнять роль контрольных. Тогда правильнее сформулировать задачи проекта раздельно 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 развертывания 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 превентивные мероприятия, которые опираются на внутренние свойства самого проекта, а не на дополнительные, внешние для него источники и средства. Очевидно, что проект, порождающий некомпенсируемые негативные последствия для людей, лучше не осуществлять.

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

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.

4. Составление бюджета.

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

Бюджет это – основной финансовый документ, финансово-экономическое обоснование проекта. Без данного раздела не может обходиться ни один проект и никто не выделит средств.

Основными свойствами бюджета проекта можно назвать:

- Обоснованность. Важна реальность указанных цен и планируемых расходов.

- Логичность – взаимоувязанность с запланированными мероприятиями и иными действиями

- Соразмерность масштабу проекта

- Эффективность расходов.

- Создание эффекта социальной и экономической устойчивости

Наиболее удобная форма представления бюджета проекта – табличная.

Этап реализации

Этап реализации социального проекта полностью зависит от того, насколько успешно проведены подготовительные работы, т. е. насколько сумели концептуально осмыслить проект, перевести концепцию в планы работ, финансирования и ресурсного обеспечения и оценить жизнеспособность проекта. На этом основании мы готовы представлять свой проект обществу и защищать его.

1. Защита проекта. Особую проблему составляет зашита проекта, финансирование которого предполагает обращение к меценатам (благотворительный проект) и в органы государственной 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.

2. Управление 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 управлению2.

3. 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.

- 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.

- 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.

- 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.

4. Коррекция проекта по итогам мониторинга. 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.

5. Завершение работ. Заключительный контроль позволяет зафиксировать завершение работы по проекту. Эта стадия предусматривает и осмысление реализации проекта.

6. 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 правопреемства к другим лицам).

Заключение

По проведенному исследованию можно сделать следующие краткие выводы.

Фактически социальное проектирование – это технология, представляющая собой конструктивную, творческую, деятельность, сущность которой в единой своей совокупности составляют:

- выявление проблем,

- целеполагание

- инструментализация.

Данная технология и практическая реализация проекта в виде планов и программ представляют собой два встречных «потока» интеллектуальной деятельности. На практике процесс окончательного оформления проектного решения требует необходимости мысленного воспроизведения субъектом проектирования как «прямого» алгоритма проектной деятельности, так и «обратной» последовательности развертывающейся системы действий (собственно – логики его реализации), что позволяет «конструировать» конечный результат, просчитать возможности и эффективность решения проблем посредством планируемых методов, с учетом имеющихся (или предполагаемых) ресурсов.

Следует отметить, что не только конструктивная фаза разработки проекта (инструментализация), но и целеполагание носит творческий, характер.

Цель проекта, понимаемая как образ «желаемого», всегда выходит за рамки наличного состояния предметно-объектной области. Исходя из реальных социальных проблем, противоречий и ресурсов, она включает также и потенциальные возможности осуществления тех или иных социальных изменений.

Алгоритм социального проектирования:

1. Выявление потребности в социальном преобразовании; трансформация потребности в цель проекта (систему целей), определение сущностных характеристик аналога задач по созданию проекта.

2. Формирование предпосылок для осуществления проекта: отбор информации, разработка системы действий во времени и пространстве, определение порядка, способов и средств осуществления задач, выдвинутых в проекте; создание пакета решений (в соответствии с ресурсами и факторами внешней среды); определение метода замера результатов.

3. Организация проектной деятельности: создание проектной команды и оперативного руководства, распределение ролей и действий; экспериментальная проверка и идентификация проекта, текущий анализ. Контроль и корректирование деятельности.

4. Анализ результатов социального проекта.

В завершение необходимо отметить, что в современных условиях реализации государственной социальной политики задачи государственных социозащитных учреждений становятся гораздо шире, чем просто управление отдельными проектами, – появляется необходимость перехода на принципиально новый уровень системного управления проектами, который, прежде всего, предполагает неделимость, неразрывную связь всех проектов по всем направлениям, реализуемых в учреждении.

Список использованной литературы

1. Автономов, А.С. Социальные технологии межсекторного взаимодействия в современной России: учебник. / Под общей редакцией А.С.Автономова. М.: Фонд «НАН», 2003. – 416 с.

2. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт / С. Анисимов, Е. Анисимова. - СПб. : Вектор, 2006. - С. 8.

3. Антропова, Ю.Ю. Проектное управление / Ю. Антропова. //Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11 (149). - Серия Философия. Социология. Культурология. Вып. 11.- С. 164–168.

4. Бестужев–Лада, И.В. Социальное прогнозирование: курс лекций / И.В. Бестужев–Лада, Г.А. Наместникова. – М.: Педагогическое общество России, 2007. – 392 с.

5. Викторова, Т.Б. Социальное проектирование – социальное действие/ Т.Б. Викторова. // Дополнительное образование. - №1, 2006. – С. 51-53.

6. Герасимова, Т. В. Технологии оказания социальных услуг подросткам и детям в трудной жизненной ситуации / Т.В. Герасимова. - М.: Академ проект. 2004. - 118 с.

7. Григорьева, Н. Ю. Технологии социальной работы / Н. Ю. Григорьева, Е. Ю. Герасимова. - Саратов, 2003. - 142 с.

8. Ковалев, В. Н. Социология управления социальной сферой /В. Ковалев. - М. : Академ. проект, 2003. - 232 с.

9. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.И.Кравченко, И.О. Тюрина И.О. – 4–е изд., испр., и доп. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. – 983 с.

10. Курбатов, В.И. Социальное проектирование: учебное пособие. / В.И.Курбатов, О.В. Курбатова. - Изд-во Феникс. М.: 2001. – 416 с.

11. Луков, В.А. Социальное проектирование /В.А.Луков. - Изд-во Флинта. М.: 2007. – 397.

12. Лукс, Г.А. Социальное инновационное проектирование в региональной молодёжной политике / Г.А.Лукс. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2009. - 278 с.

13. Носакова, Т.В. Роль проектных технологий в процессе социализации личности (на примере социальной подготовки учащихся к семейной жизни) / Т.В. Носакова. // Дополнительное образование. - №3, 2005. – С. 41-42.

14. Оценка проектов и программ. Школа управления НКО. Книга IV. Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: ЦПНКО, 2003. – 232 с.

15. Социология. Основы общей теории: Учебник для вузов / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов. – М.: Издательство Норма, 2002. – 912 с. Глава 22. Прогнозирование в социологии.

16. Тихонов, А.В. Социология управления / А.В.Тихомиров. – изд. 2–е, доп, и перераб. / М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. – 472с.

17. Тощенко, Ж. Т. Социология / Ж.Т.Тощенко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 673 с.

18. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. - М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. - 189 с.

1. Курбатов, В. И. Социальное проектирование / В. И. Курбатов, О. В. Курбатова. Ростов н/Д : Феникс, 2001. - С. 6. [↑](#footnote-ref-1)
2. Курбатов В.И., Курбатова О.В. социальное проектирование. Учебное пособие. Изд-во Феникс. М.: 2001. – С. 21. [↑](#footnote-ref-2)
3. Антропова, Ю.Ю. Проектное управление / Ю. Антропова. //Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11 (149). Серия Философия. Социология. Культурология. Вып. 11.- С. 164–168. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ковалев, В. Н. Социология управления социальной сферой /В. Ковалев. - М. : Академ. проект, 2003. - С. 158. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. - М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. - С. 189. [↑](#footnote-ref-5)
6. Герасимова, Т. В. Технологии оказания социальных услуг подросткам и детям в трудной жизненной ситуации / Т.В. Герасимова. - М.: Академ проект. 2004. - С. 46. [↑](#footnote-ref-6)
7. Григорьева, Н. Ю. Технологии социальной работы / Н. Ю. Григорьева, Е. Ю. Герасимова. - Саратов, 2003. - С. 4–17. [↑](#footnote-ref-7)
8. Герасимова, Т. В. Технологии оказания социальных услуг подросткам и детям в трудной жизненной ситуации / Т.В. Герасимова. - М.: Академ проект. 2004. - С. 51. [↑](#footnote-ref-8)
9. Курбатов, В. И. Социальное проектирование / В. И. Курбатов, О. В. Курбатова. - Ростов н/Д : Феникс, 2001. - С. 6. [↑](#footnote-ref-9)
10. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт / С. Анисимов, Е. Анисимова. - СПб. : Вектор, 2006. - С. 8. [↑](#footnote-ref-10)
11. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт / С. Анисимов, Е. Анисимова. - СПб. : Вектор, 2006. - С. 40. [↑](#footnote-ref-11)
12. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт / С. Анисимов, Е. Анисимова. - СПб. : Вектор, 2006. С.- 58. [↑](#footnote-ref-12)
13. Луков, В.А. Социальное проектирование /В.А.Луков. - Изд-во Флинта. М.: 2007. – 397. [↑](#footnote-ref-13)
14. Тощенко, Ж. Т. Социология. / Ж.Т. Тощенко. / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 764 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Тощенко Ж. Т. Социология. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – с. 47 [↑](#footnote-ref-15)
16. Луков, В. А. Социальное проектирование. / В.А. Луков. - М.: Флинта, 2007.- С. 24-25. [↑](#footnote-ref-16)
17. Луков, В. А. Социальное проектирование. / В.А. Луков. - М.: Флинта, 2007.- С.54. [↑](#footnote-ref-17)
18. Курбатов, В. И. Социальное проектирование. / В.И. Курбатов, О.В.Курбатова. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. – С. 48. [↑](#footnote-ref-18)
19. Оценка проектов и программ. Школа управления НКО. Книга IV. Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: ЦПНКО, 2003. – С. 72. [↑](#footnote-ref-19)
20. Антропова, Ю.Ю. Проектное управление / Ю. Антропова. //Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11 (149). Серия Философия. Социология. Культурология. Вып. 11.- С. 164–168. [↑](#footnote-ref-20)
21. Курбатов В.И., Курбатова О.В. социальное проектирование: учебное пособие. / В.И.Курбатов, О.В. Курбатова. - Изд-во Феникс. М.: 2001. – С. 112. [↑](#footnote-ref-21)
22. Луков, В.А. Социальное проектирование /В.А.Луков. - Изд-во Флинта. М.: 2007. – С. 164. [↑](#footnote-ref-22)