

А.В. Творогов,
*заведующий отделом управления проектами
Иркутской областной юношеской библиотеки им. И.П. Уткина*

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА МОЛОДЕЖЬ

План лекции:

Введение

1. Что такое проект
2. Подготовка проекта
3. Основные элементы проекта

Заключение

Список литературы

Введение

На протяжении многих лет в нашей стране и за рубежом использовался, главным образом, программный подход в работе. Предпосылки этой ситуации стоит искать в промышленности. Сама технология работы предприятий не позволяет пользоваться проектным подходом в повседневном технологическом процессе. Напротив, хорошая программа, в которой учтены все условия и особенности производства того или иного продукта, позволяет выполнять этот процесс четко и без привлечения разработчиков идеи на протяжении длительного времени.

Проектный же подход позволяет быть более мобильным в современном, быстро меняющемся мире. К тому же одним из вариантов привлечения дополнительного финансирования в организацию являются конкурсы грантов, на которых рассматривают именно проекты.

Что такое проект

Хотя понятия «проект», «управление проектами» давно и прочно вошли в нашу жизнь, не существует общепринятого толкования этого термина. Считается, что слово «проект» (project) происходит от латинского *pro* – «заранее»; *jacere* – «продвигать/бросать вперед»). Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная

степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

Наиболее популярное определение проекта дано американским Институтом проектного управления и содержится в руководстве по основам проектного управления: «Проект – временное предприятие, имеющее своей целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки, в рамках указанного бюджета».

По данным Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», около 40% целенаправленной общественно полезной деятельности реализуется через различные проекты и программы и 25% мирового бюджета тратится на проекты. Профессиональное управление проектами позволяет эффективно распределить ответственность и обязанности между участниками проекта, сэкономить до 30% времени и до 20% средств, снизить риски неуспеха проекта.

Подготовка проекта

Для подготовки проекта необходимо четко представлять, какая ситуация складывается в данный момент. Для этого необходимо произвести ряд несложных анализов, среди которых анализ внешних факторов, способных повлиять как на проект, так и на саму организацию (STEP-анализ), анализ рисков (SWOT-анализ), а также анализ имеющихся и необходимых ресурсов для реализации планируемого проекта (таблица ресурсов).

STEP-анализ

STEP-анализ – это инструмент по стратегическому долгосрочному планированию, позволяющий проанализировать внешние факторы, влияющие на работу организации и, в конечном итоге, на результативность ее проектов. STEP-анализ внешней среды организации составляют с перспективой на 3–5 лет с условием ежегодного обновления данных. Его часто выполняют как матрицу в виде таблицы или четырех квадратов.

STEP-анализ рассматривает ***следующие факторы:***

– ***социальный (S)*** – демографические модели (например, стареет ли население; в сфере социальной политики – обеспеченность жильем, преступность и т. д.);

– ***технологический (T)*** – изменение технологий, доступ к техническим новшествам (компьютер, Интернет и т. д.);

– *экономический (E)* – уровень бедности, политика региональной власти;

– *политический (P)* – политика правительства в отношении специфических групп населения, а также групп, подверженных влиянию.

ПОЛИТИКА	P	ЭКОНОМИКА	E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние отрасли 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика экономической ситуации 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции и безработицы 4. Стоимость энергоресурсов 	
СОЦИУМ	S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность 5. Активность потребителей 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты 	

Хотя эти факторы могут показаться не имеющими отношения к вашей организации, тем не менее вам придется не раз столкнуться с ними и они будут оказывать влияние на проблемы, с которыми работает ваше учреждение. Кроме того, результаты STEP-анализа пригодятся вам при подготовке заявки на грант в разделе «Обоснование проблемы».

SWOT-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на ***четыре категории***:

- 1) ***Strengths*** – сильные стороны,
- 2) ***Weakness*** – слабые стороны,
- 3) ***Opportunities*** – возможности,
- 4) ***Threats*** – угрозы.

Это достаточно простая и популярная методика, позволяющая оценить последствия решения, которое вы принимаете, руководствуясь знанием и пониманием окружающей ситуации.

В разделах «Сильные (S) стороны» и «Слабые (W) стороны» необходимо описать факторы, являющиеся сильными и слабыми сторонам организации в настоящий момент. В разделах «Возможности (O)» и «Угрозы (T)» описываем варианты будущего. Все эти данные вписываются в приведенную ниже матрицу.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
.....
Возможности (O)	Угрозы (T)
.....

Лучше всего заполнять матрицу группой – тогда результаты будут более объективными. Очень важно записывать не общие слова или понятия, а конкретные факты.

Например, при указании возможностей организации недостаточно написать «сотрудники». Нужно указать, какие специалисты у вас работают или сколько добровольцев постоянно сотрудничает с организацией. Рассматривая угрозы, не нужно указывать «отсутствие поддержки от властей». Нужно проанализировать, какая именно поддержка (финансовая, административная, техническая) необходима.

После заполнения матрицы необходимо сконцентрироваться на самом анализе, а именно на том, что можно сделать для минимизации угроз или перевода их в возможности, для усиления сильных сторон, для наиболее эффективного использования возможностей и для нивелирования слабых сторон в вашем проекте.

Анализ имеющихся и необходимых ресурсов

Ресурсы – это совокупность материальных, финансовых, организационных и других средств.

Существует несколько подходов к анализу ресурсов организации. Ниже приведена короткая версия таблицы ресурсов организации, где они рассматриваются как внутренние и внешние. Однако нужно заметить, что в этой таблице учтены далеко не все ресурсы, которые нужно принимать во внимание. В зависимости от специфики проекта список их может изменяться.

Эта таблица не случайно начинается с человеческих ресурсов. С точки зрения менеджмента наличие или отсутствие человеческого потенциала в организации является определяющим фактором для развития и выживания организации, а также для реализации проектов. Финансовые же ресурсы в этой таблице стоят на последнем месте, и это тоже не случайно. Деньги – это лишь эквивалент тех ресурсов, которые нам необходимы. Они появились для того, чтобы облегчить процедуру обмена ресурсами между людьми. И хотя сегодня деньги стали играть очень важную роль в жизни людей, суть их осталась прежней.

Ресурсы	Внутренние	Внешние
Человеческие	Сотрудники и члены организации, ее добровольцы, а также их знания, опыт, увлечения, которые могут быть полезны для организации или проекта	Друзья, родственники, знакомые сотрудников организации; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает организация, и другие потенциальные партнеры
Материально-технические	Помещение, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организации на правах собственности	Все перечисленное в колонке внутренних ресурсов, если оно не является собственностью организации, но доступно ей по мере необходимости или же передано ей в оперативное управление
Информационные	Знания сотрудников организации, библиотечный фонд, аудио- и видеотеки, собственные базы данных, периодические издания и	Доступ к радио, ТВ, другим СМИ, Интернет, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомства с

	другие публикации организации	людьми, владеющими информацией, и т. д.
Имиджевые	Имидж организации в глазах собственных сотрудников и добровольцев, психологическая комфортность внутри организации, финансовая и организационная устойчивость	Имидж организации в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность организации
Технологические	Технологии, которыми владеет организация или ее сотрудники	Технологии, которые можно перенять
Финансовые	Доходы от коммерческой деятельности; средства, которые удалось привлечь (гранты, субсидии)	Потенциальные источники финансирования

Эта таблица является основой для анализа потенциальных источников ресурсов. Определив, что необходимо для реализации проекта, можно понять, нужно ли искать дополнительные источники ресурсов или достаточно тех, которыми организация уже обладает.

График Ганта

При подготовке проекта особое место стоит уделять срокам и объемам работ. В этом отлично поможет график Ганта. Он представлен ниже на примере издания буклета.

Задача/месяц	1	2	3	4	5	6	7
Подготовка материалов для буклета (Иванов)							
Разработка дизайна (Петров)							
Верстка (Сидоров)							

Печать (Петров)								
Презентация (Иванов)								

Из данного графика видно, что можно сократить общие сроки проекта за счет запуска разработки дизайна буклета одновременно с началом подготовки материалов. Также видно, в какие месяцы какие сотрудники заняты на данном проекте и в какой срок они должны выполнить свою работу. Это облегчает процесс контроля за реализацией проекта.

Имея на руках такие графики по всем направлениям работы, можно более эффективно использовать сотрудников, грамотно распределяя их загруженность.

Основные элементы проекта

Цель проекта

Это основная идея, ради которой задумано осуществление проекта. Ею может быть решение конкретной проблемы, изменение ситуации, создание новых социальных или культурных технологий: например, повышение финансовой самостоятельности молодежи города или сокращение наркомании и алкоголизма в подростковой среде.

Задачи проекта

Задачи описывают те результаты деятельности в рамках проекта, которые позволят достичь запланированной цели: например, создание рабочих мест для молодежи в сфере программирования или организация психологического консультирования для молодежи, испытывающей проблемы.

Непосредственные результаты проекта

Иными словами, это итоги, которых можно достичь, если все задачи проекта будут выполнены. Планируемые результаты проекта должны быть конкретны, и как минимум часть из них должна нести числовые показатели: например, обучение на курсах по программированию – не менее 60 человек в возрасте от 14 до 30 лет; трудоустройство на предприятия города – не менее 20 выпускников курсов; подготовка методических пособий по обучению молодых людей программированию и самостоятельному трудоустройству – не менее трех.

Бюджет проекта или ресурсы

Бюджет составляется, если проект планируется подавать на конкурс грантов или субсидий. В остальных случаях можно обойтись таблицей необходимых ресурсов. При подготовке бюджета обязательно указывайте не только требуемые ресурсы, но и собственный вклад. Это может быть помещение, оргтехника, сотовая связь, оплата Интернета и т. д. Хорошим тоном при подготовке бюджета для конкурсов грантов считается соотношение запрашиваемой суммы и собственного вклада 1:1 или больше в сторону собственного вклада.

Эффект проекта

Как правило, эффект проекта очень трудно планировать. Более того, его сложно оценить непосредственно после окончания проекта, поскольку он может быть достигнут лишь через некоторое время после завершения проекта. Фактически эффект проекта – это успешность или неуспешность проекта с точки зрения достижения цели. Запланированный эффект проекта может выглядеть следующим образом: увеличение количества рабочих мест, предоставляемых молодежи в компьютерных фирмах; повышение спроса на молодых специалистов; сокращение числа молодых людей, употребляющих наркотические вещества.

Оценка проекта

Это один из важных элементов проекта, который позволяет определить, насколько эффективной была наша работа. Чтобы получить корректные результаты оценки проекта, начинать ее нужно едва ли не раньше, чем сам проект. Выполненные STEP- и SWOT-анализы – это минимум, который можно для этого сделать.

Например, как можно достоверно узнать, сократилось ли количество молодых людей, употребляющих наркотики, благодаря нашему проекту? Для этого необходимо иметь статистические данные по этому вопросу до начала проекта и через несколько месяцев после него. Каким образом можно выявить, было ли обучение на компьютерных курсах эффективным? Для этого нужно знать, сколько рабочих мест для молодых специалистов выделялось до начала проекта и сколько их стало после его окончания. Только в этом случае можно быть уверенным в результате.

Вопрос проведения оценки проектов – это большая самостоятельная тема. При необходимости можно ее изучить отдельно или обратиться за помощью к специалистам по оценке проектов.

Заключение

Проектная деятельность не является чем-то сложным и непонятным. Она позволяет структурировать работу организации, четко осуществлять управленческую функцию, а также помогает оптимизировать процессы в организации и сократить как трудовые, так и ресурсные затраты, повысив при этом общую эффективность.

При разработке проекта необходимо ответить на *следующие вопросы*:

Зачем? – определяется цель проекта;

Почему? – актуальность решаемой проблемы;

Что? – объект, продукт или услуга, которые создаются в проекте;

Кто? – участники проекта и степень их ответственности;

Каким образом и когда? – состав и продолжительность работ по проекту;

Как проконтролировать? – способы оценки степени выполнения работ.

Список литературы

1. Галимова Е. Я. Основы организационного проектирования библиотеки [Текст] / Е. Я. Галимова. – М. :ФАИР, 2007. – 288 с. – (Специальный издательский проект для библиотек).

2. Львова Д. А. Печеньки чтению подмога [Текст] / Д. А. Львова // Современная библиотека. – 2017. – № 7. – С. 26 – 27.

3. Мочалова Е. В. Библиотечный фандрайзинг: опыт применения [Текст] / Е. В. Мочалова // Современная библиотека. – 2017. – № 2. – С. 28 – 31.

4. От лего к роботам в «Лаборатории Знаек» [Текст] // Современная библиотека. – 2017. – № 5. – С. 22 – 25.

5. Пак В. Д. Что такое проект? Определение и признаки [Электронный ресурс] / В. Д. Пак, И. Н. Нужина // Международный научно-исследовательский журнал. – Вып. 8 (15). – Стр. 133 - 134. – Режим доступа: <https://research-journal.org/social/chto-takoe-proekt-opredelenie-i-priznaki/>

6. Понятия «Проект» и «управление проектами» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://studme.org/1469092421031/menedzhment/ponyatiya_proekt_upravlenie_pr_oektami

7. Романова Е. М. Когда «Финансы поют романсы», или Проекты, проекты, проекты [Текст] / Е. М. Романова // Современная библиотека. – 2017. – № 9. – С. 8 – 11.

8. Сулова И. М., Злотникова З. И. Проектная деятельность библиотек [Текст]: научно-практическое пособие / И. М. Сулова, З. И. Злотникова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с. – (Специальный издательский проект для библиотек).

9. Харахонова К. А. Напольная игра: новая технология [Текст] / К. А. Харахонова // Современная библиотека. – 2017. – № 3. – С. 42 – 45.

10. Школьникова Н. А. Ретроигрушка: выставочный проект [Текст] / Н. А. Школьникова // Современная библиотека. – 2017. – № 3. – С. 78 – 79.