МКУК «Межпоселенческая

централизованная библиотечная система

Никольского муниципального района»

Центральная районная библиотека

им. Г. Н. Потанина

Методический отдел

**ИННОВАЦИОННО-ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕК**

*Методические рекомендации*

Никольск

2022

ББК 78.30

И 66

Составитель: И.С. Большакова, заведующий методическим отделом ЦРБ им. Г.Н. Потанина МКУК «МЦБС Никольского района»

Инновационно-проектная деятельность библиотек: методические рекомендации / ЦРБ им. Г.Н. Потанина МКУК «МЦБС Никольского района», методический отдел; сост. И. С. Большакова. – Никольск, 2022. – 23 с.

Проектирование как вид организационно-управленческой деятельности широко распространилось в библиотечной практике. Первоначально оно связывалось с грантосоискательством (в этом случае проект отождествлялся с заявкой на грант), позже проект использовался как плановый документ для реализации библиотечной инновационной идеи (а проектирование понималась как процесс написания данного плана), на современном этапе происходит осмысление проектирования как важного компонента реализации стратегии библиотеки.

В экономической литературе под стратегией понимается интегрированная модель действий, направленная на достижение целей организации. Создание стратегии – творческий управленческий процесс, в результате которого появляется программа (план, модель) будущего библиотеки и путей его достижения. На практике стратегия представляет собой систему долгосрочных, определяемых целью развития, концептуальных установок (ориентиров) на принятие решений, позволяющих выбрать из альтернатив сценарий развития и в соответствии с ним распределить ресурсы библиотеки.

Стратегия каждой библиотеки разрабатывается с учетом анализа возможностей и угроз внешней и внутренней среды и их сопоставления с ресурсным потенциалом библиотечной организации. Поскольку организационная среда складывается из десятков различных факторов, то у каждой библиотеки она уникальна.

Выработка стратегии является прерогативой руководителей высшего звена. У каждого руководителя формируется свое видение будущего библиотеки (библиотечной системы) и оно воплощается в образе возможного и желаемого будущего состояния. Модель желаемого будущего может быть ориентирована на дальнейшее освоение традиционных библиотечных приоритетов и направлений или в качестве последних опираться на инновационные ориентиры. В этом случае стратегия будет носить комплексный характер, т.е. она затрагивает инновационное преобразование нескольких подсистем библиотеки, охватывает различные организационные структуры (отделы, сектора, службы и другие) библиотеки, разрабатывающие и внедряющие инновации, способствует объединению целей и ресурсов технической, кадровой, технологической, финансовой, маркетинговой и других компонент библиотечной практики.

Сочетание библиотечного контекста и управленческого видения становится основой для формулировки миссии (общественно значимой роли) библиотеки и создания стратегии (разработки интегрированной модели действий, предназначенных для достижения целей библиотеки). Результатом стратегического планирования является подготовка базового документа – стратегии, концепции, долгосрочного плана развития и т.д.

Однако стратегический план – документ в большей степени абстрактный, задача руководителей и исполнителей на этапе реализации стратегии – создать совокупность программ, проектов и планов,включающих систему мер по реализации принятой библиотекой стратегии.

Проекты представляют собой документальное воплощение разработанной инновационной стратегии по отдельным проблемам и направлениям библиотечной деятельности. Они так же носят инновационный характер и содержательно решают задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений и отдельных сотрудников; закладывают последовательность реализации научных, технологических, производственных, организационных, маркетинговых и других мероприятий, приводящих к библиотечным инновациям.

Проект представляет собой систему взаимообусловленных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий по приоритетным направлениям деятельности библиотеки, направленных на достижение конкретных целей.

Деятельность по созданию проектов, программ и планов называется проектированием. Оно включает все технические операции, необходимые для создания проектов: анализ проблем, разработку проектной документации и планирование реализации инновационного процесса; выполняет функцию документального моделирования инновации и планирования инновационного процесса, воплощая переход инновационной идеи в документальную (материальную) форму – план, модель, проект, в будущем реализуемый для достижения результата – появления инновации. Тем самым проект воплощает организационное начало инновационного процесса.

Проект должен быть направлен на решение актуальных задач библиотечной практики, имеющих социально-культурное, экономическое, политическое и иное значение. Перечень проблематики проектов зависит от условий внешней и внутренней среды библиотеки и составляется с учетом социологических исследований, мониторинга, опроса, наблюдений, анализа библиотечной документации и других. Инновационная деятельность библиотек сегодня разнопланова и включает освоение новых информационных технологий, создание новых информационных продуктов и услуг, модернизацию всех направлений библиотечно-библиографической деятельности (комплектования, библиотечно-библиографического обслуживания, организации библиотечного пространства, поддержку и продвижение чтения и т. д.).

Многообразие целей и задач инновационного развития предполагает разнообразие видов проектов. Рассмотрим их классификацию по различным основаниям.

Основным критерием классификации проектов должен быть признак содержания проекта, согласно которому разновидностями проектов могут считаться:

* исследовательские проекты (содержащие план исследований и разработок),
* проекты развития материально-технической базы для осуществления инновационной деятельности,
* проекты создания инновационных продуктов и услуг библиотек,
* издательские проекты,
* проекты модернизации организационной структуры библиотеки и другие.

По времени реализации проектов различают:

* долгосрочные (рассчитанные на период реализации более трех лет),
* среднесрочные (рассчитанные на период реализации от года до трех лет),
* краткосрочные проекты (рассчитанные на период реализации менее года).

По масштабности решаемых задач различают: монопроекты, мультипроекты, мегапроекты.

*Монопроекты* включают одно или несколько функциональных направлений библиотечной деятельности. Их реализация проходит в рамках одной библиотеки. Цель таких проектов предельно конкретна. В связи с жесткой ограниченностью библиотечных ресурсов в них определены нормы финансирования и ресурсного обеспечения.

*Мультипроекты* касаются всей деятельности библиотеки и включают несколько функциональных направлений. Они, как правило, требуют координации деятельности библиотеки со сторонними библиотечными и не библиотечными учреждениями и организациями, участвуя в едином процессе формирования культурной среды региона.

*Мегапроектами* называются комплексные и специализированные программы, имеющие единую цель и содержащие множество взаимосвязанных разнородных проектов. Они затрагивают интересы значительной части населения региона, требуют тщательной подготовки, осуществления координации, особой организации и управления среди участников проекта. Такие проекты в библиотечной сфере – редкость. Их, как правило, инициируют государственные властные структуры и общественные библиотечные организации, обладающие достаточной ресурсной базой и силой влияния.

По уровню разработки и реализации выделяют межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные и локальные проекты.

К какому бы виду проект не относился, деятельность по его разработке должна основываться на совокупности принципов создания проектов: системности и селективности, целевой ориентации, полноты и последовательности, многовариантности и сбалансированности.

Принцип системности и селективности означает ориентацию проектов на приоритетные направления деятельности конкретной библиотеки, министерств культуры, образования и др. Такая согласованность позволяет обеспечить преемственность проектирования и федеральных, региональных инновационных программ в социокультурной сфере; преемственность с миссией и стратегией библиотеки.

Принцип целевой ориентации проектов включает установление взаимосвязи между разрешением проблемной ситуации, вызвавшей необходимость инновационного процесса, и целями конкретного проекта, направленного на частичную или полную компенсацию рассогласования между наличным и нормальным состоянием библиотечной деятельности. Благодаря соблюдению этого принципа обеспечивается связанность отдельных элементов проекта с общей его целью через систему подцелей и задач.

Принцип полноты и последовательности проекта предполагает описание всего комплекса планируемых мероприятий и аспектов инновации. Проект должен содержать упорядоченную совокупность элементов, описывающих управленческие решения, касающиеся всего инновационного процесса: от обоснования потребности в инновации до анализа эффективности ее реализации. Последовательность предполагает описание каждого этапа инновационного процесса, отражая постепенность трансформации объекта инновационной деятельности в новое состояние.

Принцип многовариантности при выработке управленческих решений обеспечивает выработку альтернатив реализации отдельных этапов инновационного процесса. Необходимость использования данного принципа обусловлена существованием неопределенных факторов, влияющих на инновационные процессы библиотеки. Для снижения степени риска и неопределенности важна многовариантная разработка управленческих решений по ресурсному обеспечению инновационного процесса.

Принцип сбалансированности реализуется в раскрытии обеспеченности всеми видами ресурсов (финансовыми, информационными, материальными, трудовыми и другими) всех мероприятий, предусмотренных проектом.

Существует множество определений понятия «проект». В переводе с латинского **"проект"** обозначает "брошенный вперед", т. е. устремленный вперед взгляд на какую-либо деятельность. В современной трактовке проект – это поэтапная эффективная реализация задуманной идеи в конкретные сроки с привлечением оптимальных средств и ресурсов.

Проект – это разовая деятельность, которая:

* неповторима, уникальна;
* имеет конечную цель и промежуточные задачи;
* производит чётко обозначенный конечный результат, который может быть оценен;
* состоит из последовательных взаимосвязанных работ;
* использует ограниченное количество ресурсов: финансовых, информационных;
* имеет обозначенные временные рамки (дату начала и окончания работ).

Типы проектов, разрабатываемые в библиотеках: пилотные, инвестиционные, информационные, инновационные, маркетинговые, стратегические, экономические, социальные, образовательные, культурно-досуговые.

***Пилотный*** проект – пробный проект. Это первый этап внедрения, позволяющий убедиться в применимости и эффективности предлагаемой системы действий, обучить рабочую группу сотрудников библиотеки работе с новой системой, определить необходимую конфигурацию системы, а также определить и спланировать организационные и технические мероприятия на первом этапе внедрения. Пилотный проект позволяет уменьшить затраты и ускорить полномасштабное внедрение. Пилотный проект проводится в ограниченном масштабе, продолжительность его не более 30 дней.

***Инвестиционные*** проекты. В инвестиционных проектах важным параметром является ресурсный потенциал. Использование бюджетных и собственных средств, получение кредитов и льгот, долевое участие различных инвесторов, короткие сроки реализации – вот основные признаки инвестиционных проектов.

***Информационные*** проекты. Быстрый рост объемов информации и развитие информационных технологий значительно влияют на способы получения доступа к информации, что сказывается на библиотеках и их услугах. Проблема создания и кооперации информационных ресурсов является очень важной для российских библиотек. Внедрение новых технологий, автоматизация процессов привели к появлению информационных проектов для библиотек.

***Инновационные*** проекты. К ним относят проекты, где главная цель – разработка и применение новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие систем. Инновационная деятельность в библиотечной сфере сегодня разнопланова, включает освоение новых информационных технологий, создание новых услуг, модернизацию всех направлений библиотечной деятельности: комплектования, обслуживания, хранения.

По содержанию инновационные проекты могут быть:

* проекты разработки новшеств (нацелены на то, чтобы воплотить инновационную идею в инновационную разработку),
* проекты внедрения (адаптации к новым условиям) конкретных новшеств (если при анализе рынка было найдено готовое новшество, пригодное для заимствования),
* проекты по разработке и реализации инноваций,
* проекты по поддержке инновационной деятельности (это деятельность по привлечению дополнительных ресурсов). Проект по поддержке инновационной деятельности представляет собой цикл работ, включающий: выявление грантовых конкурсов, потенциальных меценатов и спонсоров, готовых оказать финансовую или натуральную помощь; разработку информационных материалов для спонсоров, характеризующих цели и ожидаемые результаты инновационных изменений; заключение договоров со спонсорами; организацию коммуникации со спонсорами (постоянная связь и совместная деятельность).

Особенностью инновационных проектов является и то, что процесс планирования и корректировки в них идет одновременно. Инновационные проекты в библиотеках могут быть небольшими и крупными. Небольшие инновационные проекты обычно реализуются при создании новых библиотечно-информационных услуг и, как правило, не требуют больших затрат. Крупные инновационные проекты требуют достаточного финансирования, имеют большую степень риска, но в случае их выполнения библиотеки оказываются на новой ступени развития.

***Маркетинговые*** проекты. Цель маркетинговых проектов – разработка стратегии развития библиотеки, методики приоритетных направлений библиотечной деятельности. При реализации данного типа проектов разрабатывается нормативная, научная, регламентирующая документация; анализируются данные социологических и маркетинговых исследований, анкетирования и т. д. для выработки дальнейшей стратегии развития библиотеки. Такие виды проектов характерны для федеральных, республиканских, краевых и областных библиотек, одним из видов, деятельности которых является организация и проведение научно-исследовательской работы. Реже маркетинговые проекты реализуются в муниципальных библиотеках, поскольку средства на их осуществление обычно бывают очень ограниченными.

***Организационные*** проекты направлены на реорганизацию библиотек, изменение их структуры, создание новых библиотек, филиалов, проведение крупных международных конференций, выставок и т.д. Цели здесь четко определены, однако количественные и качественные результаты труднее предвидеть, поскольку они зависят от организационных изменений в системе. Сроки и продолжительность проекта установлены, ресурсы, как правило, предоставляются по мере возможности. Расходы на организационный проект требуют экономического обоснования, а также корректировки по мере его реализации.

***Образовательные*** проекты реализуются в рамках образовательной функции библиотек и направлены на обеспечение доступа к электронным источникам знаний и информации, предоставление учебных, образовательных баз данных, в том числе на электронных носителях информации.

***Социальные*** проекты выполняют важную миссию с точки зрения социальной необходимости, полезности и привлекательности. Они создают условия для адаптации населения к новой социально-экономической обстановке в регионе.

***Кулътурно-досуговые*** проекты связаны с поиском новой роли библиотек в условиях социально-культурной среды. Они нацелены на организацию досуга в библиотеке, которая становится культурно-досуговым центром, местом проведения встреч, вечеров, дискуссий, организации клубов по интересам. Смысл такого рода проектов состоит не в том только, чтобы организовать свободное время в культурной обстановке, но и в том, чтобы консолидировать местную интеллигенцию, привлечь внимание руководителей органов местного самоуправления к деятельности библиотеки. Она включает в свою деятельность проведение культурно-досуговых зрелищных мероприятий, литературно-музыкальных вечеров, организацию театров книги, фестивалей, презентаций, творческих вечеров, массовых праздников, всевозможных выставок.

Хороший проект должен быть ясным, точным и убедительным. Описание проекта также должно быть простым и ясным. Следует избегать:

* чересчур сложных грамматических конструкций,
* длинных сложноподчинённых предложений, при чтении которых теряется смысл написанного,
* сослагательных наклонений и перегруженности терминологией, жаргонных слов и малоизвестных сокращений, даже если это профессиональный язык,
* узкопрофессионального жаргона, а также «красивых» фраз, которые не содержат конкретной информации,
* расплывчатых определений, таких как «много», «иногда» или «очень». Вместо этого лучше использовать конкретные цифры, статистические данные.

Не нужно употреблять возвратные глаголы («проект осуществляется», «намечаются мероприятия» и т.п.), в проекте уместны или активные глаголы или краткие причастия («проект будет осуществлён», «запланированы следующие мероприятия»).

Лучше использовать позитивный и конструктивный стиль («уверены» вместо «кажется», «преодоление проблемы» вместо «борьба с проблемой»), исключить негативные предложения с частицей «не».

Не нужно заострять слишком много внимания на проблемах. Лучше описать возможности, которые появятся в результате выполнения проекта.

Одним из центральных понятий методики управления проектами. является «Жизненный цикл проекта».

Типичный **жизненный цикл проекта** состоит из четырех фаз:

1. Начальная фаза (подготовка к проектированию).

2. Фаза разработки и оформления.

3. Фаза реализации.

4. Фаза завершения.

**Первая фаза жизненного цикла проекта** начинается с рождения интересной идеи в процессе изучения региональной социокультурной ситуации и творческого мышления библиотекарей. Идея должна быть реальной и конкретной, четкой и логичной, представлять интерес для населения, подкрепляться нормативно-правовой базой и соотноситься с миссией учреждения культуры. Больше шансов на реализацию имеют те идеи, в основу которых заложены инновации.

Идея должна подтолкнуть к формулировке названия проекта, которое должно быть общим, кратким и броским. Оптимальный вариант не более семи слов.

Проектная деятельность всегда направлена на разрешение какой-либо конкретной ситуации, поэтому обязательным является проведение предпроектного исследования, которое может быть осуществлено посредством наблюдения, эксперимента, опроса, анкетирования и т. п. Прогноз, полученный в ходе комплексного анализа, станет базой для разработки проекта, обоснования его целей и задач.

Проанализируйте сферу действия проекта, собирая информацию о существующей ситуации:

* Что уже предпринято по этой проблеме. Какое положение сложилось в этой сфере деятельности?
* Где такие действия предпринимались, и были ли они успешными?
* Когда они были начаты и с какой интенсивностью проводились?
* Кто этим занимается?
* Каким способом были реализованы подобные проекты?
* Следует ли вообще этим заниматься?

**Разработка и оформление проекта.**

После формулирования идеи будущего проекта наступает вторая фаза – разработка проекта.

Эта стадия включает в себя два этапа (при этом возможно их параллельное сосуществование):

1. Планирование проекта: создание проектной группы; определение обязанностей и распределение их в проектной группе; составление детального плана работы; составление рабочего графика по реализации всех пунктов плана, планирование ресурсов и результатов.
2. Разработка непосредственно проекта, его документальное оформление.

**Структура проекта**

***Вводная часть*** содержит краткие сведения о проекте: название проекта, аннотация, перечень руководителей и исполнителей проекта, объем и источники финансирования.

***Основная часть*** содержит комплекс сведений о содержании новации (инновации), технологии ее реализации, календарном плане инновационного процесса, ресурсном обеспечении инновационного процесса, совокупности затрат по проекту, участниках проекта, особенностях организации и управления инновационным процессом, анализу рисков и неопределенности инновационного процесса, определении сферы влияния инновации на развитие учреждения.

**Вводная часть проекта**

*Название проекта* – должно быть броским и кратким, образным, выражающим основную идею содержания, может быть дана расшифровка названия (если проект составлен на конкурс – то и тема, номинации в соответствии с Положением о грантовом конкурсе).

*Организация-заявитель* – название организации, выполняющей проект, ее юридический статус, адрес, телефон, реквизиты.

*Руководитель проекта* (иногда еще и бухгалтер проекта) – указывается фамилия, имя, отчество, звание, должность, домашний и служебный адреса, телефоны, номер факса, адрес электронной почты и т.д.

Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов проекта.

*Место реализации проекта* – указывается территория, где будет проходить работа по проекту: город, область, государство и т. д.

*Срок выполнения проекта* – обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года.

*Стоимость проекта* – здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта. Кроме того, нужно указать полную стоимость проекта (включая вклад организации-заявителя и средства, полученные из других источников).

*Аннотация* - краткое, не более одной страницы, изложение проекта.

Аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной. Из нее должно быть понятно, кто заявитель, каков масштаб проекта и его стоимость. Стоит указать цели и задачи проекта, методы, которые предполагается использовать, сроки выполнения. Из каждого последующего раздела проекта в аннотацию должно попасть одно – три предложения. Писать резюме или аннотацию надо в последнюю очередь, когда все последующие разделы уже написаны. Это позволит охарактеризовать в аннотации проект с максимальной четкостью.

**Основная часть проекта**

*Введение*

В этой части заявки приводится описание организации-заявителя. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Грантодающие организации предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь они стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во введении решается основная задача – завоевать доверие донора, доказать, что средства будут потрачены с пользой и проект, безусловно, будет выполнен.

Во введении необходимо дать максимум информации об организации-заявителе. А именно:

* цели и задачи организации;
* сколько времени существует организация, как развивалась, каковы финансовые ресурсы;
* уникальность организации;
* наиболее значительные достижения;
* оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;
* прецеденты финансовой поддержки, получаемой организацией-заявителем из других источников, с приложением писем поддержки.

*Постановка проблемы или обоснование потребностей*

В разделе «Постановка проблемы» излагается конкретная проблема, для решения которой создан проект; четкое и убедительное изложение доказательств по поводу необходимости осуществления проекта с указанием обстоятельств, побудивших авторов написать его, т. е. обоснование актуальности. Отсутствие денег, то есть слабое финансирование, не должно фигурировать в качестве основной причины написания проекта.

Прежде чем выбрать проблему, требующую проектного решения, необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю ситуацию библиотеки.

При изучении внутренней ситуации можно дать краткую характеристику библиотеки: ее сильные и слабые стороны, исторические сведения, отразить стратегию развития, материальные и интеллектуальные ресурсы, имеющиеся и необходимые, состав пользователей и их информационные потребности. При описании профессиональных качеств сотрудников библиотеки важно показать, что их квалификация и опыт достаточны для успешной реализации проекта.

Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо отметить специфику местного сообщества, те факторы, которые более всего влияют на деятельность вашей библиотеки: социальная и культурная структура территории, экономический профиль, правовое поле, демографические сведения, реальные и потенциальные партнеры, и конкуренты в информационном обеспечении.

Однако, проблема для проекта должна иметь социальный спектр: доступ различных категорий населения к информации, необходимость развития информационных услуг и продуктов.

Поэтому можно говорить, что решение проблемы проекта всегда находится за пределами самой библиотеки и позволяет позитивно изменить социокультурную ситуацию в данном микрорайоне. В то же время, постановка проблемы сочетает сбалансированные интересы пользователей (целевой группы) и организации, реализующей проект, и показывает, почему именно ваша библиотека сможет ее решить.

Схема составления проблемы состоит в сжатой формулировке ситуации, которая требует изменений (штампы-предложения: «До сих пор ничего не сделано для того, чтобы... » или «Все меры по... оказываются малоэффективными» или «То, что делалось до сих пор, не принесло результатов...»)

Разъясняется актуальность и новизна данного проекта по сравнению с аналогами, дается ответ на вопросы, чьи интересы затрагивает эта проблема, каковы ее масштабы и что может произойти, если она не найдет решения.

Одной формулировки недостаточно, требуется аналитическое осмысление. Анализ факторов должен быть подтвержден количественными показателями, основанными на ранее проведенных исследованиях (необходимо использовать достоверные источники информации).

В этом разделе важно также выделить сферы применения проекта, его функциональное назначение, стратегию, как основной способ решения проблемы.

*Цели и задачи проекта*

Особой частью написания заявки является определение целей и задач проекта.

*Цель* – это то, чего необходимо достичь для решения поставленной проблемы. Обычно, цели формулируются как наиболее общие утверждения типа: «Обучение персонала новым методам работы». Утверждение подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главное назначение – показать, каким образом будет решена проблема в рамках проекта.

Цель должна быть реалистичной, соотноситься с проблемой, задачами, видами деятельности и ресурсами организации. Фактически цель – это уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин. Все составные части проекта рассматриваются с точки зрения соответствия цели.

Определение цели – важный момент процесса проектирования, нельзя подходить к нему формально. Добиться результата в любом деле можно, если четко знаешь, чего именно хочешь добиться.

Есть такое известное правило: цели всегда ясны, конкретны, измеримы... или их у вас нет.

Рассмотрим на примерах как правильно формулировать цели проекта.

Часто можно встретить такое описание цели проекта: «Воспитание патриотизма у молодежи...». Это не совсем верно, поскольку этот процесс бесконечный, а во-вторых, нельзя измерить или увидеть результат. Правильнее формулировать цели несколько конкретнее. Например: «повышение уровня знаний подрастающего поколения о знаменитых земляках; популяризация краеведческой литературы и т.д.».

Для примера можно сравнить ещё две цели:

1. Организация ледового катка для молодежи;
2. Приобщение молодежи к здоровому образу жизни и зимним видам спорта.

В первом случае нет социальной значимости деятельности. Сам факт постройки ледового катка не решит проблемы отсутствия заинтересованности в здоровом образе жизни среди молодежи. Вторая же цель может включать в себя весь комплекс действий, направленных на вовлечение молодежи: это и создание условий (строительство катка), и информирование населения, и пропаганда здорового образа жизни в СМИ.

Четко сформулировать цели проекта поможет довольно простое упражнение, которое предлагает проделать Ю. Крылова, автор брошюры «PR и продвижение некоммерческого проекта».

Важно «нарисовать проект». Сначала необходимо разделить лист на три части: вверху нарисовать проблему, которую решает проект; в середине – то, как он это делает; внизу – прекрасный новый мир без этой проблемы. Главное условие – нельзя использовать слова, только рисунки. Это упражнение помогает яснее представить себе цель проекта.

При формулировании цели может помочь следующая таблица.

|  |  |
| --- | --- |
| Целевое действие | Целевой предмет |
| * разработка; * обоснование; * характеристика; * выявление; * определение; * экспериментальная проверка; * анализ; * изучение; * раскрытие; * обеспечение и т.д. | * механизмы; * средства; * требования; * система критериев; * содержание и методы; * принципы формирования; * условия; * система деятельности; * концепция; * теоретическая модель и т.д. |

Берем подходящее для конкретного проекта целевое действие (1 столбец) и подбираем целевой предмет (2 столбец). Например, целью проекта может быть «раскрытие принципов формирования», «разработка концепции» и т.д.

В работе над проектом важно дифференцировать понятия «цель» и «задачи».

*Задача в проекте* – это конкретная часть (пункт) цели, которую предстоит реализовать, или это действие, которое предпринимается, чтобы достичь цели проекта. Эти события (изменения, улучшения) происходят по мере осуществления проекта (достижения цели).

В проектах часто подлежат решению несколько групп задач. Обычно приоритетной задачей является создание новых продуктов и услуг, а дополнительной – их продвижение потребителям.

С точки зрения оформления текста проекта, задачи лучше формулировать и перечислять в виде списка, а не излагать и описывать в повествовательной форме. Задачи формулируются в виде утверждений о действиях, ориентированных на результат, основанных на эффективности работы и поддающихся измерению в терминах. Если в проекте перечислен ряд задач, то все они должны быть связаны между собой и являться необходимыми и достаточными для достижения цели проекта.

При разработке задач лучше избегать глаголов несовершенного вида (содействовать, поддерживать, усиливать), а применять глаголы совершенного вида: подготовить, уменьшить, увеличить, организовать, изготовить.

Признаки хороших задач:

* Являются логическим следствием проблемы.
* Напрямую связаны с деятельностью по проекту и направлены на решение заявленной проблемы для достижения поставленной цели (причинно-следственная связь).
* Сформулированы четко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта.
* Представляют собой конкретные промежуточные измеряемые результаты в ходе реализации проекта.

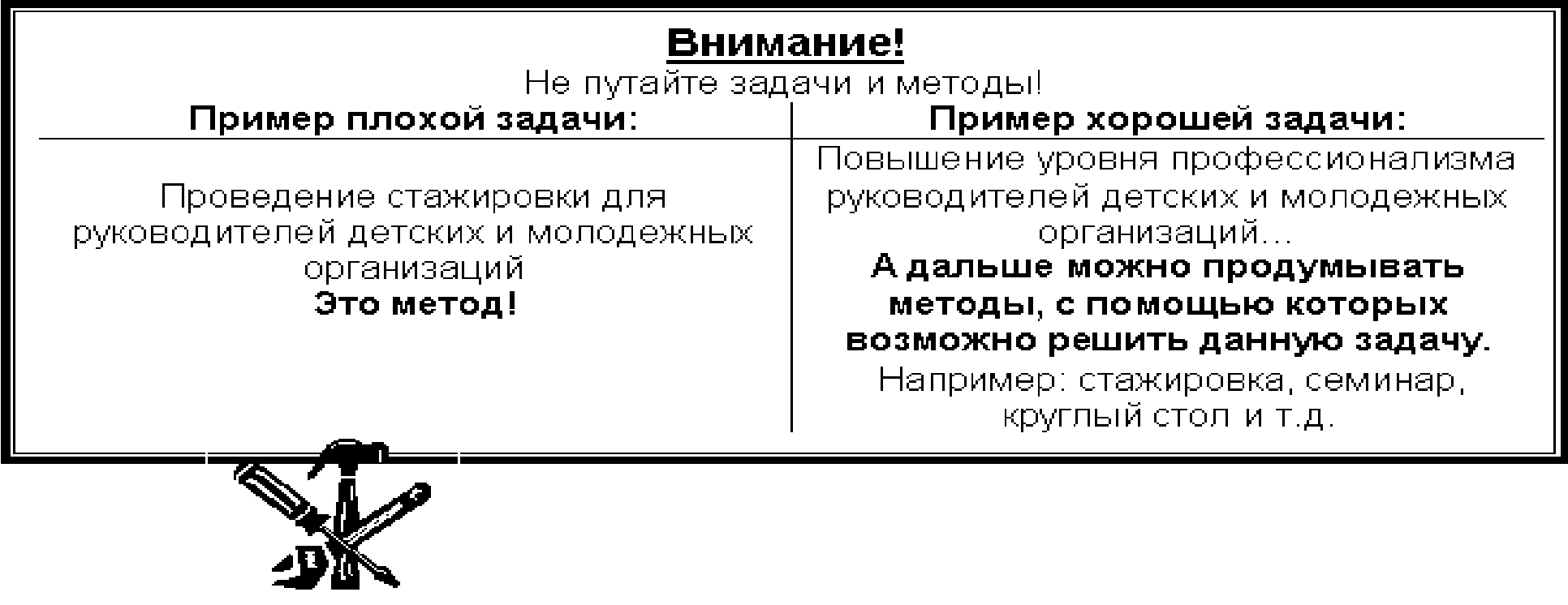
Нужно четко отделять цели проекта от задач, а задачи – от метода осуществления. То, чего необходимо добиться, является целью, то, что для этого нужно сделать – задачами, а то, как это будет сделано – методами.

*Методы, мероприятия.*

Методы – мероприятия, которые представляются необходимыми для решения поставленных задач.

Примеры мероприятий: проведение семинара, подготовка, издание и распространение брошюры, опрос местных жителей, съемка популярного фильма и т.д.

Очень часто при оформлении заявок допускается ошибка – вместо задач пишутся мероприятия. Важно понимать, что в задаче обычно может быть несколько мероприятий. Например, задача – «пропаганда в СМИ здорового образа жизни». Для этой задачи возможны следующие мероприятия: публикация статей, направленных на формирование ЗОЖ; проведение конкурса фотографий в местной газете, выпуск телевизионного сюжета о ветеранах-спортсменах и т.д.

*Ресурсы* – это то, при помощи чего реализуется проект. Различают следующие ресурсы:

* трудовые (кадровые),
* оборудование,
* оснащенность (например, диагностические материалы, авторские разработки),
* информация,
* финансы.

В этом же разделе, как правило, приводится *календарный план работ,* который демонстрирует продуманную заявителем последовательность действий (мероприятий) для достижения цели.

Следует обратить внимание на следующие моменты: наличие плана-графика реализации проекта (в виде таблицы), наличие ответственных за проведение каждого мероприятия с перечнем видов деятельности. Все виды работ увязываются с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители.

Отдельным подразделом (или в приложении) могут быть приведены резюме участников проекта с указанием их конкретной роли в проекте.

*Ожидаемые результаты. Оценка эффективности и отчетность.*

Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении.

К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьезно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта. Основные характеристики результатов:

* Соответствие результатов цели, задачам проекта.
* Измеряемость (количественные и качественные показатели).
* Реалистичность.
* Выполнимость / достижимость.

Целесообразно указать в этом же разделе факторы успеха и риски проекта.

*Факторы успеха проекта* подразумевают указание сильных сторон деятельности учреждения культуры, способствующих успешной реализации проекта:

* начало фактической деятельности по теме проекта;
* многолетний опыт организаторов;
* высокая квалификация персонала;
* креативный потенциал коллектива, инновационные способности;
* широкое социальное партнерство;
* согласование с региональными программами развития и т. п.

Ключевой фактор успеха – создание команды профессионалов-единомышленников, нацеленных на успешную реализацию проекта.

*Риски проекта* – негативные факторы, "подводные камни" в реализации проекта. Чем полнее и глубже проработан этот раздел, тем выше будет доверие потенциальных партнеров и грантовых фондов. Можно выделить следующие причины возникновения рисков:

* политические (связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства);
* экономические (связанные с экономической нестабильностью в стране, недостаточным финансированием);
* производственные (связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов);
* организационные (недостаточный опыт организаторов);
* профессиональные (низкий уровень квалификации персонала, нехватка компетентных кадров, способных осуществить проект);
* психологические (неприятие новых правил работы и новых процессов).

Примерные ориентиры для оценки выполнения проекта.

*Количественные показатели*: вид, количество и объем печатной продукции; количество созданных рабочих мест; количество новых методик или технологий, внедренных в рамках проекта; объем средств, привлеченных в рамках мероприятий проекта; количество новых коалиций или партнерств, возникших в процессе проекта; количество непосредственных получателей услуг и их разбивка по женскому и мужскому полу; охват общественности, количество конкретных дел: акций, мероприятий и др.

*Показатели социального развития личности*: динамика уровня развития личности (не умел – научился, не знал – узнал, не имел – приобрел и т.п.), качество продуктов социально-творческой деятельности (поделок, рисунков, походов, акций), характер реализованных инициатив и др.

*Показатели социальной адаптации личности* (снижение риска асоциальных явлений, повышение уровня социальной успешности участников, активность).

*Показатели общественного мнения* (популярность проекта, социально-профилактический эффект, заинтересованность социальных партнёров, отклик в средствах массовой информации).

*Технологические показатели* (уровень организации в целом и отдельных мероприятий, четкость и эффективность управления, организационная культура участников).

*Экономические показатели* (соотношение затрат с социально-педагогическим эффектом, привлечение дополнительных материально-технических ресурсов).

Утверждать, что результативность нельзя измерить, равносильно признанию, что проект не дает заметного эффекта.

В этом разделе также можно написать, как будет продолжена деятельность библиотеки в данном направлении. Например: будет создана система информирования населения, пройдет обучающий семинар по работе с правовыми поисковыми системами для библиотекарей района, будет создан компьютерный класс для детей-инвалидов и т.д.

Необходимо коротко объяснить, с чьей помощью и за счет каких ресурсов авторы рассчитывают сохранять и развивать результаты, полученные в рамках проекта. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта, перспективы расширения целевой аудитории проекта.

Грантодающие организации заинтересованы в том, чтобы проекты существовали в дальнейшем и имели качественное развитие. Финансирование служит лишь первоначальным вложением для дальнейшего самостоятельного развития проекта.

*Бюджет проекта*

Наверное, нет необходимости говорить, что это самый главный раздел проекта и от его обоснованности, проработанности и четкости зависит, в итоге, сможете ли проект выиграть соревнование в получении благотворительных средств.

Бюджет проекта (смета расходов) включает все статьи расходов и основные факторы, влияющие на их величину.

Основное внимание при составлении бюджета следует уделить вопросам:

* Сколько в целом необходимо средств на осуществление проекта?
* На какие цели будут израсходованы средства?
* Какие средства есть в наличии у организаторов проекта?
* Какая есть материально-техническая база?
* Какие дополнительные источники финансирования можно найти (конкурсные средства государственных структур и общественных фондов; бюджетные поступления; взносы (членские, родительские); средства учредителей; благотворительные пожертвования; спонсорские отчисления; доходы от разрешенной законом деятельности; труд добровольцев; прочие, не запрещенные законом поступления)?
* На какие цели будут израсходованы средства, собранные для реализации проекта?

Следует иметь в виду, что правильно сформулированные задачи в разделе "Цели и задачи" являются, как правило, отдельными статьями бюджета. Они в основном и определяют специфику бюджета.

В отсутствие каких-либо особых инструкций бюджет проекта обычно состоит из трех частей: прямые расходы, непрямые расходы; оплата труда.

*Прямые расходы* включают аренду помещения; аренду и покупку оборудования; эксплуатационные расходы; расходные материалы (канцелярские товары и т.д.); командировочные и транспортные расходы; прочие расходы (оплату семинаров, размножение печатных материалов и т.д.).

*Непрямые расходы* – это расходы, не связанные с проектной деятельностью, но необходимые для полноценного функционирования организации и успешного выполнения ею задач: стоимость износа основных фондов, амортизация капитального оборудования и т. п.

*Оплата труда –*  это раздел, где указывается сумма, минимальная по отношению к общему финансированию, и перечисляются все занятые в проекте работники.

Нельзя упускать из виду, что каждый проект подразумевает собственный вклад организации-разработчика: труд добровольцев, оцененный в денежном эквиваленте; использование имеющейся в наличии оргтехники (в данном случае собственным вкладом будут считаться расходы по ее амортизации); расходы на покупку программного обеспечения, которое уже установлено; расходы на аренду помещения; коммунальные платежи и связь.

**Реализация проекта**

Реализация проекта предполагает управление ходом проектных работ, проведение запланированных мероприятий, их контроль и регулирование. Основными моментами, на которые нужно обратить внимание на третьем этапе, являются:

* персональная ответственность руководителя проекта, умение руководить людьми, принципиальность, гибкость;
* распределение обязанностей, определение стиля взаимоотношений и механизмов слаженной деятельности в команде;
* организация эффективной обратной связи с партнерскими организациями, с людьми, для которых реализуется проект.

**Завершение проектной деятельности**

Основное содержание работ завершающей фазы состоит в следующем:

* организация рекламной компании, проведение презентации,
* разработка методических материалов,
* оценка результатов проекта и подведение итогов,
* подготовка финансовых отчетов.

Главной задачей завершения проекта является консолидация всех знаний и навыков, полученных в ходе его реализации. Важным в заключительной стадии жизненного цикла проекта становится анализ достижений и ошибок, выявление новых управленческих приемов.

Здесь же идет формирование отчета по результатам реализации проекта. Главное, чтобы в отчете было показано и доказано, что цель проекта достигнута. Отчет составляют в полном соответствии с текстом проекта – в той же последовательности, как он написан. В него включается: все организационные документы (приказы, распоряжения, инструкции, памятки...), рецензии и отзывы, публикации в СМИ, скрин-шоты Интернет-сайтов, благодарственные письма, фотографии, видеозаписи, финансовые документы и т.д.

Как составная часть инновационного процесса проектирование в отечественной библиотечной практике используется незначительным числом библиотек. Поэтому большинство проектов имеет инвестиционный или презентационный (рекламный) характер, соответственно их главной целью является привлечение внебюджетных средств и демонстрация творческих возможностей коллектива библиотеки.

**Факторы успеха проекта:**

Завершение проекта в установленные сроки.

Завершение проекта в рамках бюджета.

Соблюдение требований к качеству результата.

Небольшой объем изменений.

Сохранение текущей работы организации.

**Факторы, влияющие на успех:**

Координация и взаимосвязь.

Адекватная структура и управление.

Уникальность, актуальность и прозрачность проекта.

Четко обозначенные и согласованные критерии успеха.

Конкурентная среда.

Стороннее сотрудничество

**Причины неудач**

Неясные цели.

Недостаточная поддержка высшего руководства.

Недостаточно эффективное взаимодействие в проекте.

Чрезмерная оптимистичность, сложность проекта.

Недостаточное финансирование.

Недостаток самоуправления.

Неэффективная команда.

Каждый проект, независимо от того, успешен он или нет, позволяет команде, работающей над его реализацией, получить уникальный опыт. Успех проекта состоит в приобретении командой и организацией определенных знаний, умений, навыков, которые в следующий раз можно будет применить для повторения успеха или во избежание ошибок.

Использованы материалы:

1. Матвеева И. Ю. Стратегическое и проектное управление в контексте инновационного развития общедоступных библиотек/ И.Ю. Матвеева,. кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой библиотечно-информационной деятельности ФГБОУ ВО «Челябинский государственный институт культуры». – URL: <https://yandex.ru/search/?text=%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%9E%D0%95+%D0%98+%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%9D%D0%9E%D0%95+%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%95+%D0%92+%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%A2%D0%95+%D0%98%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E+%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%AF+%D0%9E%D0%91%D0%A9%D0%95%D0%94%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%A3%D0%9F%D0%9D%D0%AB%D0%A5+%D0%91%D0%98%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9A&lr=20123&clid=2186621>

(дата обращения 14.02.2022). – Изображение: электронное

1. Программно-целевая и проектная деятельность библиотек: методические рекомендации/ сост. Е.Е. Чекушкина; ред. Л.А. Молчанова; БУК ВО «Вологодская областная юношеская библиотека им. В. Ф. Тендрякова», Инновационно-методический отдел. – Вологда: ВОЮБ, 2014. – URL: <https://library35.tendryakovka.ru/wp-content/uploads/2014/03/proekti_2014.pdf> (дата обращения 14.02.2022). – Изображение: электронное