КОМИТЕТ
ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ
И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
ГОРОДА МОСКВЫ

МОС
ВОЛОН
ТЁР

ВОЛОНТЁРЫ
МОСКВЫ

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
ГОРОДА МОСКВЫ

Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Ресурсный центр по развитию и поддержке волонтерского движения
«Мосволонтёр»

Г. Ф. ГУБАЙДУЛЛИНА
В. П. КУТНЯКОВ
А. К. ЛЕВИТ
А. О. РЫКОВ
А. Н. СМОЛЕНЦЕВ

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ВОЛОНТЁРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Москва
2024

УДК 316.4
ББК 60.82
С69

С69 Губайдуллина Г. Ф., Кутняков В. П., Левит А. К., Рыков А. О., Смоленцев А. Н. Социальное проектирование в волонтёрской деятельности – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2024. – 136 с.

Методическое пособие разработано для волонтёров и организаторов добровольческих проектов. В издании детально рассматриваются ключевые этапы разработки и реализации социального проекта: от описания целевой аудитории и анализа проблемы до формирования команды и оценки эффективности проекта.

Основной целью пособия является предоставление читателям необходимых знаний и инструментов для эффективной реализации социальных проектов, с акцентом на практическую ценность и актуальные примеры из опыта сообщества Волонтёров Москвы. Издание станет надёжным помощником для всех, кто стремится улучшить жизнь людей через социальные инициативы.

ISBN 978-5-905396-13-7

ISBN 978-5-905396-13-7

УДК 316.4
ББК 60.82

©Губайдуллина Г. Ф., Кутняков В. П.,
Левит А. К., Рыков А. О., Смоленцев А. Н. 2024
©ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2024



Дорогие друзья!

Сообщество волонтёров Москвы с каждым днём пополняется талантливыми людьми со всей столицы. У каждого из них есть свои интересы, потребности и объединяющее желание помогать. Выделяя свое время и силы на помощь нуждающимся в этом людям, добровольцы создают вокруг себя команду единомышленников, способную на большие дела.

Социальное проектирование для волонтёра и его команды становится эффективным инструментом для решения непростых проблем. В процессе реализации социального проекта волонтёры переходят в новую роль – соавтора активной деятельности, позволяющей улучшать качество жизни горожан силами неравнодушных москвичей. Социальный проект позволяет реализоваться и самому волонтёру, найти новых друзей и получить бесценный опыт работы с разными людьми, управления командами, планирования и организации деятельности.

Желание помогать другим иногда перерастает в системную работу. Опытные волонтёры и организаторы добровольческой деятельности создают свои социально-ориентированные некоммерческие организации для поддержки тех, кто в этом нуждается на регулярной основе.

На этом непростом пути город сопровождает авторов социальных проектов и профильные некоммерческие организации, создавая целый комплекс возможностей: передавая помещения, организуя образовательные мероприятия и консультации, предоставляя грантовую поддержку по различным направлениям.

Верю, что методическое пособие позволит как начинающим, так и опытным социальным проектировщикам познакомиться с логикой социального проектирования и в дальнейшем эффективно заниматься собственным развитием и развитием качества жизни людей в любимом городе!

Екатерина Драгунова
Председатель Комитета общественных связей
и молодёжной политики города Москвы



Дорогие друзья!

В последние годы волонтёрская деятельность становится флагманом в развитии целой системы общественных отношений. Разнообразие людей, направлений, ролей в сообществе, организаций, вовлечённых в помощь нуждающимся в этом, с каждым годом только растёт. Усложняются как формы помощи волонтёров, так и вызовы, которые возникают перед обществом.

Волонтёры Москвы на протяжении уже больше 10 лет успешно решают возникающие проблемы и помогают жителям города чувствовать себя комфортно даже в самые тяжёлые минуты. Ответственность не только за себя, но и за судьбу другого человека формируют общую культуру добрых дел, которая для многих становиться образом жизни.

Инициация социального проекта является серьезным ответственным шагом и одной из ступеней развития для волонтёра. Готовность взять ответственность за совместную деятельность команды проекта и эффективное решение проблемы людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, говорит о социальной зрелости волонтёра.

Мы уверены, что предварительная подготовка, заложенная в методическом пособии, позволит активным волонтёрам выйти на качественно новый уровень деятельности в городе!

Александр Левит
Директор Ресурсного центра «Мосволонтёр»

РЕЦЕНЗИИ



Оксана Никифорова
заместитель руководителя департамента образовательных технологий АНО «Таврида.Арт»

«Отличное пособие, которое содержит в себе систематическое изложение теоретических принципов и технологии разработки социального проекта. Данное пособие – ценный ресурс для начинающих и опытных волонтёров, полезный инструмент для планирования и реализации социальных проектов, интересный и познавательный материал для всех, кто интересуется темой социального проектирования».



Александр Максимов
эксперт Конкурса Грантов Мэра Москвы, Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение первых», консультант в сфере культуры, креативных индустрий и молодёжной политики

«Как эксперт различных грантовых конкурсов, а также как работник библиотечной отрасли, отмечу очевидный плюс: в данной работе авторы обращались как к проверенным источникам и литературе, так и к материалам и накопленному опыту авторитетных грантовых операторов, что на старте гарантирует достоверность материалов. Методически отмечу, что «идеальной методички» по проектированию, наверное, не существует – хотя бы потому, что это целое направление в науке и объять в одном издании все аспекты невозможно. Однако польза данной работы обеспечивается ещё и специализацией – социальное проектирование в волонтёрской деятельности, раскрывающая специфику и безусловно добавляющая практическую ценность».



Дарья Веселова
начальник отдела по развитию добровольческой деятельности и поддержке благотворительных организаций Комитета общественных связей и молодёжной политики города Москвы

«Это чёткая пошаговая инструкция для создания социального проекта для тех, кто полны идей. Методическое пособие будет полезно не только для создания проекта в сфере волонтёрства, но и для любого другого направления. Проект, составленный в соответствии с рекомендациями в этом пособии, смело позволит получить грантовую поддержку. Авторы подробно с примерами и практиками описывают каждый шаг формирования социального проекта. Считаю, что это пособие должно стать настольной книгой для инициативных людей, которые хотят создавать и реализовывать интересные и важные социальные проекты».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

Выбор маршрута 8

Глава 1. Основы социального проектирования 13
Узнаешь, что такое социальный проект чем он отличается от других видов проектов и для чего нужны социальные проекты.

Глава 2. Технология социального проектирования 18

Описание целевой аудитории 19
Познакомишься с алгоритмом описания целевой аудитории проекта и узнаешь ключевые элементы для её определения.

Поиск и анализ проблемы 27
Рассмотришь, что такое проблема, как её найти и какие шаги включает алгоритм анализа проблемы социального проекта.

Логика социального проектирования 35
Разберёшься, как грамотно сформулировать цель проекта, как настроить логику взаимосвязи причин, задач и мероприятий проекта, а также как определять результат проекта.

Ресурсы и смета 50
Узнаешь правила формирования бюджета проекта и определишь необходимые для проекта ресурсы.

Команда проекта 59
Познакомишься с основными видами ролей в проекте, рассмотришь инструменты по управлению командой проекта.

Работа с партнёрами 73
Поймешь, как выстроить взаимодействие с действующими или потенциальными партнёрами социального проекта.

Медиасопровождение 83
Разберешься с особенности медиасопровождения в социальных сетях, взаимодействием со СМИ и определишь необходимый состав медиакоманды.

Анализ эффективности социального проекта 99
Познакомишься с методами анализа эффективности социального проекта и определишь возможные критерии оценки результативности проекта.

Глава 3. Поддержка проекта 105

Проектная заявка 106
Рассмотришь основные поля проектной заявки и сформулируешь правила оформления заявки на грантовый конкурс.

Возможности поддержки 114
Узнаешь, где и как получить финансовую поддержку на реализацию своего проекта.

Заключение 131

Глоссарий 132

Список источников и литературы 134

ВВЕДЕНИЕ

Технология социального проектирования позволяет решать актуальные проблемы общества, совершенствовать качество жизни людей и достигать значимых результатов для изменения окружающей человека среды. Однако, чтобы успешно реализовать социальный проект, необходимо обладать определенными знаниями и навыками. Поэтому мы создали методическое пособие, которое поможет тебе познакомиться с основами социального проектирования и научиться эффективно управлять проектом.

Материалы методического пособия будут полезны как волонтёрам, которые только хотят стать авторами социальных проектов, так и организаторам добровольческой деятельности, которые уже реализуют свои социальные инициативы на регулярной основе.

Знакомиться с главами и параграфами можно в предложенной нами последовательности или изучать только те блоки, которые являются для тебя наиболее актуальными.

На страницах книги ты познакомишься с понятием социального проекта, его отличиями от других видов, а также узнаешь, для чего нужны социальные проекты. Мы подробно разберём технологию социального проектирования, включая описание целевой аудитории, поиск и анализ проблемы, логику социального проектирования, ресурсы и смету, формирование команды проекта, работу с партнёрами и медиасопровождение. Ты узнаешь, как правильно оформить проектную заявку и где можно получить финансовую поддержку для реализации проекта.

Социальный проект влияет не только на качество жизни целевой группы, но и вносит качественные изменения в жизнь его автора и команды. Мы надеемся, что данное методическое пособие станет надежной опорой на пути изменений и поможет достичь запланированных результатов.

ВЫБОР МАРШРУТА

Предлагаем тебе пройти тестирование для актуализации опыта в теме социального проектирования и определения параграфов, которые стоит изучить более детально.

1 В чём отличие социального проекта от любого другого проекта?

A) Социальный проект направлен на решение социальной проблемы

B) Паспорт проекта существует только у социального проекта

C) Для социального проекта требуется меньше ресурсов

D) Проект ограничен во времени, а социальный проект — нет

2 Что такое целевая аудитория проекта?

A) Группа людей, которая интересуется проектом

B) Конкретно обозначенная группа людей, на которую направлена реализация проекта для решения актуальной для них проблемы

C) Жители города, на территории которого реализуется проект

D) Конкретно обозначенная группа людей, животных, на которую направлена реализация проекта для решения актуальной проблемы

3 Что необходимо сделать для подтверждения актуальности проблемы?

A) Провести исследование целевой аудитории проекта

B) Начать реализацию проекта

C) Предложить команде свою идею и получить поддержку от каждого члена команды

D) Посмотреть, как подобные проекты реализуются в других регионах, чтобы убедиться, что это нужно всем

4 Какой этап работы над проектом может помочь в определении задач проекта?

A) Определение целевой аудитории проекта

B) Определение следствий проблемы

C) Определение причин проблемы

D) Определение мероприятий проекта

5 Что из нижеперечисленного не относится к принципам формирования бюджета социального проекта?

A) В бюджете могут быть только те расходы, которые необходимы для проекта

B) Расходы по проекту должны быть реалистичными и соответствовать рыночным ценам

C) Важно проверить расчеты на предмет ошибок арифметических и логических

D) Для того чтобы успешно реализовать социальный проект, нужно запросить денежные средства через грантовый конкурс

6 **Что из перечисленного не является этапом цикла менеджмента?**

A) Планирование

B) Организация

C) Мотивация

D) Завершение

7 **Какое из нижеперечисленных взаимодействий нельзя отнести к этапу удержания партнёра?**

A) Направление отчета о результатах проекта

B) Формирование запроса

C) Подготовка благодарственных писем

D) Обсуждение опыта взаимодействия

8 **Что из перечисленного не является инструментом медиасопровождения проекта?**

A) Создание и распространение контента

B) Взаимодействие со СМИ

C) Проведение опросов среди целевой аудитории

D) Всё вышеперечисленное является инструментами медиасопровождения

9 **Чем социальный результат отличается от социального эффекта проекта?**

A) Социальный результат возможно определить количественно, а социальный эффект нет

B) Без социального результата невозможен социальный эффект проекта

C) Социальный результат возможно оценить только через несколько лет после завершения проекта

D) Это равнозначные понятия

10 **Выбери верное утверждение о проектной заявке.**

A) Проектная заявка и социальный проект равнозначные понятия

B) Проектная заявка является гипотезой проекта

C) Проектная заявка заполняется после разработки социального проекта

D) Проектная заявка одинакова для всех грантовых конкурсов

11 **Какой грантооператор предоставляет гранты физическим лицам?**

A) Фонд президентских грантов

B) Гранты Мэра Москвы

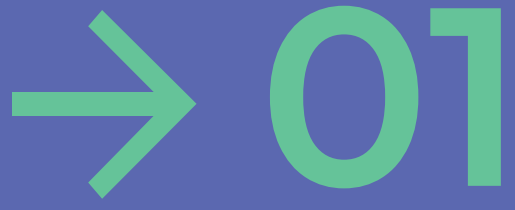
C) Росмолодёжь.Гранты

D) Президентский фонд культурных инициатив

ОТВЕТЫ

1	A
2	B
3	A
4	C
5	D
6	D
7	B
8	D
9	B
10	C
11	C





Основы социального проектирования

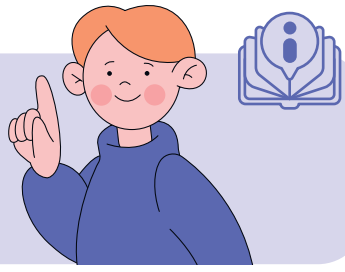
ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Социальное проектирование включает в себя большое количество этапов, качественная проработка которых прямо влияет на реализацию проекта.

В этом параграфе ты узнаешь определение социального проектирования и разберёшься со значением социальных проектов в обществе.

Но прежде чем погружаться в тематику, предлагаем разобраться в ключевых определениях, которые помогут при погружении в тему.

Проект — деятельность, ограниченная во времени и ресурсах и направленная на достижение измеримого и уникального результата.



Проекты могут быть разными: научными, проектами по благоустройству, техническими, технологическими и другими. Что же отличает именно социальный проект?



Социальный проект — деятельность, ограниченная во времени и ресурсах, направленная на решение социальной проблемы и влияющая на отношения между людьми.

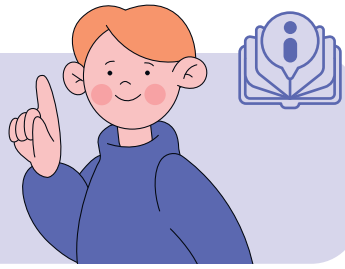
Подробнее рассмотрим ключевые элементы:

Время — это ресурс, однако в определении мы выделяем его отдельно, потому что ограничение во времени позволяет разграничить ежедневную деятельность волонтёра или социально-ориентированной организации от проектной деятельности.

Уникальность социального проекта может быть как в решении, так и в проблеме. Например, мы решаем социальную проблему, которой раньше не существовало или используем методы, которые до нас не применялись в решении этой проблемы. Уникальность решения или проблемы также стоит рассматривать относительно целевой группы и территории реализации социального проекта, возможно, для определенной целевой аудитории, предлагаемые тобой решения еще не использовались.

Книга, которую ты держишь в руках, посвящена социальному проектированию. Предлагаем рассмотреть и это определение.

Социальное проектирование — инструмент комплексного решения социальных проблем, который позволяет повысить качество жизни как автора проекта, так и людей вокруг.



Проектный цикл можно представить следующим образом:



Социальный проект не может заключаться исключительно в создании какого-то продукта или организации и проведении конкретного мероприятия. Социальное проектирование — это комплексный подход к решению проблем.

Один фестиваль, образовательный выезд или онлайн-курс не обеспечат в полной мере решение поставленной проблемы или всестороннего взаимодействия с целевой аудитории. Поэтому предлагаем в социальном проектировании при принятии решений ориентироваться на изначальную проблему.



Александр Помогаев

Например, в лесопарке у твоего дома присутствует загрязнение водоёма. Можно было бы собрать местных жителей, волонтёров, представителей некоммерческого сектора и всем вместе очистить берег. Но решит ли проблему разовый субботник? И, может быть, проблема не в конкретном мусоре, а в тех, кто мусорит? В этом случае уже недостаточно провести только одного мероприятия, а требуется исследовать проблемное поле, собрать команду и спланировать целый комплекс мероприятий.



А для чего вообще нужны социальные проекты?

Во-первых, они способствуют привлечению внимания общественности к важным проблемам в различных сферах жизни. Возможно, именно ты станешь первооткрывателем той самой проблемы, которую раньше никто не замечал. Или не мог найти ее решение. А государство как раз поддерживает реализацию уникальных и актуальных социальных проектов и выделяет на это ресурсы.

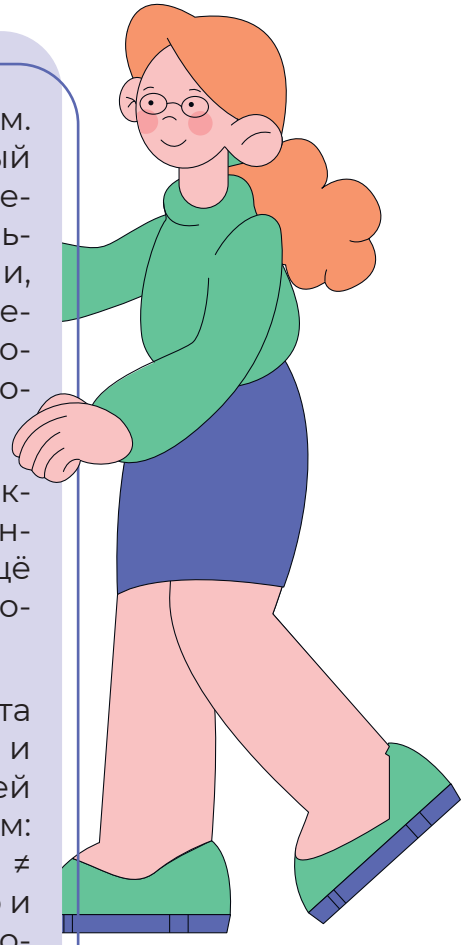
Во-вторых, как только ты задумаешься над вопросом «Как я могу изменить конкретную ситуацию?», у тебя начнут рождаться различные идеи. Это приведёт тебя к глубокому анализу проблемы, определению целевой аудитории и поиску нестандартных решений.

И наконец, ты не только сможешь воплотить свою идею в жизнь или решить важную проблему, но и прокачать себя как управленца. Ты научишься взаимодействовать с командой, выстраивать сотрудничество с партнёрскими организациями, разовьёшь навыки планирования.

Возможно, у тебя прямо сейчас нет идеи социального проекта. Ничего страшного. Ты можешь, например, изучить направления волонтёрской деятельности и посмотреть, каких решений и практик не хватает для помощи нуждающимся.

Фонд президентских грантов подготовил базовый курс «Социальное проектирование». Он позволит тебе перевоплотиться в автора социального проекта и в интерактивном формате познакомиться с проектным подходом Фонда.

ПОДВЕДЁМ ИТОГ



Не каждый проект является социальным. Ключевое отличие в том, что социальный проект направлен на решение или снижение остроты конкретной проблемы. Социальный проект — это не реализация акции, флешмоба, конкурса или фестиваля, а целенаправленный комплекс мероприятий, который включает в себя всестороннее взаимодействие с целевой аудиторией проекта.

В рамках реализации социальных проектов можно привлечь внимание общественности к существующим проблемам, а ещё развить у себя гибкие навыки, которые помогут в дальнейшей жизни.

Начинающий автор социального проекта может запутаться во всех определениях и некорректно использовать их в дальнейшей работе над проектом. Поэтому резюмируем: проект ≠ проектная заявка ≠ мероприятие ≠ идея проекта. Проект включает в себя идею и состоит, как правило, из нескольких мероприятий направленных на решение проблемы. Проектная заявка составляется после разработки проекта и может изменяться в зависимости от грантового конкурса.

ВОПРОСЫ:

1. Что делает проект социальным?
2. Из чего состоит проектный цикл?
3. Почему социальный проект состоит из комплекса мероприятий?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

1 Вспомни и запиши, какой существующий социальный проект тебе особенно нравится, впечатляет, вдохновляет?

2 Какую проблему решает проект?

3 Опиши, какие инструменты комплексного подхода используются в проектах.

→ 02

Технология социального проектирования

1. Описание целевой аудитории
2. Поиск и анализ проблемы
3. Логика социального проектирования
4. Ресурсы и смета
5. Команда проекта
6. Работа с партнёрами
7. Медиасопровождение
8. Анализ эффективности социального проекта

ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Из предыдущих разделов ты уже знаешь, что такое социальное проектирование. Чтобы начать работу над проектом, важно определиться с целевой аудиторией, так как именно на неё направлены усилия по решению конкретной социальной проблемы.

В этом разделе мы подробно рассмотрим, что представляет собой целевая аудитория проекта и как её правильно определить, чтобы обеспечить максимальную эффективность социального проекта.



Целевая аудитория или целевая группа проекта — это конкретно обозначенная группа людей, объединённая общими признаками, на которую направлена реализация проекта для решения актуальной для неё социальной проблемы.

Таким образом, **ключевой результат проекта — это качественное изменение в жизни людей.** Частой ошибкой в проектировании результатов проекта является отсутствие описания этого изменения.

Например, ключевой результат проекта обозначен следующим образом: «будет куплено новое оборудование», «построим спортивную площадку», «проведём яркий фестиваль». Эти инструменты не описывают изменений в жизни конкретных людей и не могут стать результатом социального проекта.



Если проект направлен на помощь животным, то целевую аудиторию здесь тоже важно обозначить через людей, ведь именно люди, возможно, не знают правила взаимодействия с животными или не понимают, как можно оказывать помощь приютам. Но как определить целевую аудиторию конкретного проекта?

Для этого предлагаем ответить на ряд вопросов:

1 Кому станет лучше, если проект будет реализован, и кто принимает в нем непосредственное участие?

Если целевая аудитория не участвует в мероприятиях проекта, не вовлекается в деятельность по проекту, то не получится устранить причины проблемы и решить её.

Социальный проект должен улучшать качество жизни людей.



Александр Помогаев

Какие признаки объединяют людей, проблему которых решает проект? А какие ещё?

2 Чтобы целевая аудитория была определена максимально точно рекомендуется несколько раз уточнить, какие признаки объединяют именно эту группу людей.

3 Какие изменения произойдут в жизни людей после реализации проекта?

Это поможет тебе понять проблему или потребность целевой аудитории и поработать над актуальностью на следующих этапах.

Обозначим важные особенности определения целевой аудитории социального проекта.

При определении целевой аудитории следует ориентироваться на одну группу людей: актуализировать проблему этой группы, направлять усилия непосредственно на изменение в жизни её представителей.

Пользу от проекта могут получить несколько категорий благополучателей, при этом важно, чтобы заявленная проблема решилась у обозначенной целевой аудитории.

Например, твой проект направлен на подготовку волонтёров для помощи в приютах для животных. В числе благополучателей могут быть животные этих приютов, сотрудники приютов, а целевая аудитория здесь может быть следующая: волонтёры, которые хотят оказывать помощь животным, но не могут делать это правильно, а, возможно, и ученики начальных классов школы, которые не знакомы с правилами взаимодействия с животными.



У целевой аудитории есть общая проблема или потребность, а также общие социально-демографические характеристики, отличительные особенности.

При обозначении целевой группы можно использовать следующие характеристики:

- количество;
- территория проживания;
- пол;
- возраст;
- возможности здоровья;
- финансовое состояние;
- социальное положение, социальная роль;
- увлечения;
- другие признаки.

Конкретика в описании целевой аудитории помогает сфокусироваться на проблеме данной группы людей.

Например, целевые аудитории проекта «Жители города», «Дети и молодёжь», «Школьники» не конкретизированы и включают большое количество представителей, проблемы которых не решить одним проектом.

А вот «200 школьников района N города Москвы в возрасте от 14 до 18 лет, интересующиеся волонтёрской деятельностью» включает ряд характеристик, которые помогут направить усилия на актуализацию проблемы конкретных людей.



Важно также понимать, что целевая аудитория — это непосредственные участники твоего проекта. Когда группа заявлена одна, а мероприятия проводятся для других — это логическая ошибка.

Например, твоя целевая аудитория — родители детей с инвалидностью, при этом в проекте все мероприятия направлены только на детей, а родители в них не участвуют. Значит твоя аудитория — сами дети, а не их родители. Если родители становятся участниками мероприятий сами или вместе с детьми, то они являются непосредственными участниками проекта.



Закрепим ещё раз 3 элемента, сочетание которых даёт верное представление о целевой аудитории:



Теперь представь, что твой проект вовлекает студентов в добровольческую деятельность. Ты определил, что твоя целевая аудитория — «Студенты высших учебных заведений».

Давай проверим, насколько эта целевая аудитория сочетает 3 элемента, которые мы рассмотрели выше.

Непосредственные участники проекта: да, студенты вузов будут принимать непосредственное участие в мероприятиях проекта, но насколько получится задействовать всех представителей указанной целевой аудитории?

Группа людей с общими характеристиками: да, они все студенты вузов, но не хватает ещё ряда характеристик, общих признаков.

Группа людей с общей проблемой или потребностью: этот элемент не раскрыт в представленной формулировке.

Проанализировав потенциальную целевую аудиторию, ты актуализируешь её описание.

В итоге, описание целевой аудитории может выглядеть так:

«200 студентов первых курсов университета А города Москвы, желающие заниматься волонтёрской деятельностью».

Так удалось конкретизировать целевую аудиторию. Здесь есть общие характеристики, потребность, и на эту группу людей будут направлены мероприятия проекта.

На следующих этапах разработки проекта это описание может корректироваться, поэтому рекомендуем на каждом этапе возвращаться к предыдущим шагам, чтобы сохранить логику проекта.



ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Точное определение целевой аудитории является фундаментом успешного социального проекта, так как любая деятельность начинается с проблемы или потребности людей.

От качественного описания целевой аудитории зависит, насколько эффективными будут ваши действия на других этапах разработки и реализации проекта и насколько значимыми окажутся достигнутые результаты.

Помни, что целевая аудитория должна участвовать в проекте, представлять собой конкретную социальную группу с общей проблемой или потребностью и соответствующими социально-демографическими характеристиками.



ВОПРОСЫ:

1. Сочетание каких трёх элементов даёт верное представление о целевой аудитории проекта?

2. Какие вопросы помогут определить целевую аудиторию проекта?

3. Если твой проект направлен на несколько аудиторий, как ты определишь ключевую? Почему возможна ситуация, при которой целевая аудитория одна, а помощь получит еще несколько групп?

4. Какие действия следует предпринять, чтобы понять, что у группы людей есть общая проблема или потребность?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Ниже представлены 3 целевые аудитории различных проектов. Найдите ключевые ошибки и зафиксируй их.

1 Дети от 5 до 18 лет

2 Бездомные собаки, которые живут на улицах города

3 Люди, находящиеся в трудной жизненной ситуации

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Благотворительный фонд «Спорт для Жизни» уже более 10 лет развивает доступность любительского спорта для каждого.

Флагманский проект «Марафон в темноте» развивает направление циклических видов спорта для людей с нарушением зрения: бег, плавание, триатлон и велоспорт. В этом проекте активно помогают волонтёры.

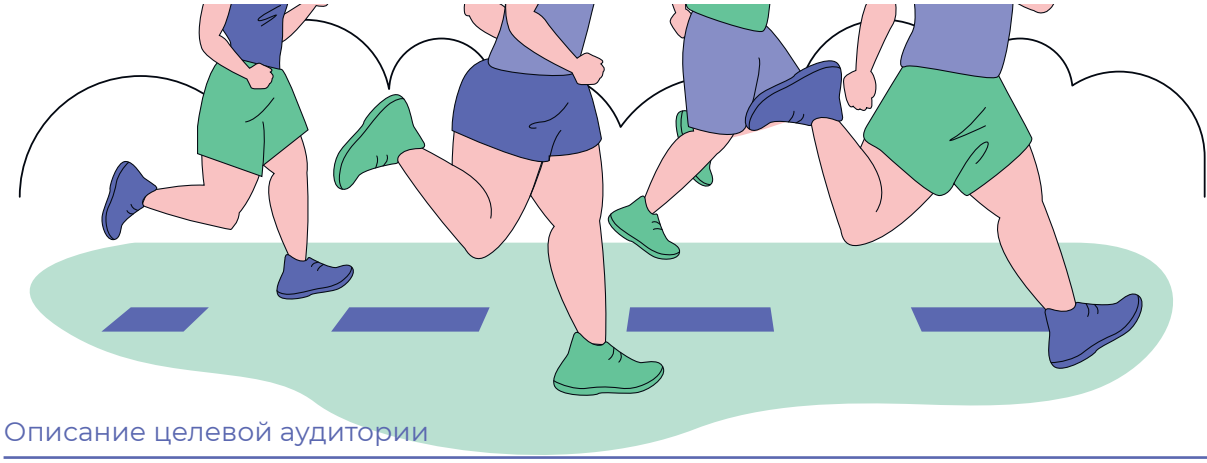
Проект реализуется в Москве, но также тиражирован на другие регионы России. Предлагаем познакомиться с целевой аудиторией проекта, который вышел за рамки одного города.



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОЕКТА «МАРАФОН В ТЕМНОТЕ. НОВЫЕ ГОРОДА»:

люди с нарушением зрения (слабовидящие, незрячие и слепоглухие) старше 18 лет, проживающие в Казани и Краснодаре и заинтересованные в том, чтобы вести активный образ жизни, в том числе заниматься спортом.

Отметим, что у данной целевой аудитории есть общие социально-демографические признаки, общая потребность и эта же группа людей является непосредственными участниками проекта.



ПОИСК И АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Определившись с целевой аудиторией проекта, важно выявить проблему, которая требует решения. Поиск и анализ проблемы — важный этап, от которого зависит успех всего проекта.

В этом разделе мы рассмотрим, как выявить и сформулировать социальную проблему, проанализировать её причины и определить, какие изменения необходимы для улучшения ситуации.

В предыдущем разделе мы рассмотрели принципы определения целевой аудитории проекта и сейчас переходим к поиску и анализу проблемы.

Помни, что **социальный проект решает проблему конкретных людей.** То есть проблему мы раскрываем через эту аудиторию.

Проблема, которая звучит как «в музее вуза не хватает экспонатов» **не раскрывает проблему людей.**

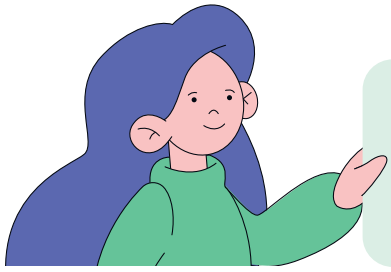
Чтобы проблема была раскрыта через целевую группу важно включить её в описание.

Студенты 1–2 курсов университета N плохо знают историю основания своего города.



Таким образом, мы можем зафиксировать следующую формулу формулировки проблемы.

ПРОБЛЕМА = **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ** + **ПОВЕДЕНИЕ**



Пример: пожилые люди района N города Москвы (Целевая аудитория) не умеют пользоваться электронными услугами (Поведение).

Частая ошибка в социальном проектировании — проектирование только от идеи, а не от целевой аудитории, её проблемы и результата.

Например, собрались вы с другими волонтёрами и решили, что было бы здорово провести ряд мероприятий из верёвочного курса для студентов, чтобы им не было скучно и чтобы всех сплотить. Вам кажется это отличной идеей, и вы легко сможете это реализовать. Но будет ли это эффективно? Однозначного ответа нет, потому что при проектировании вы оттолкнулись от идеи и не учли потребности целевой аудитории, не проанализировали проблему, а решили сделать то, что кажется интересным и актуальным вам самим.

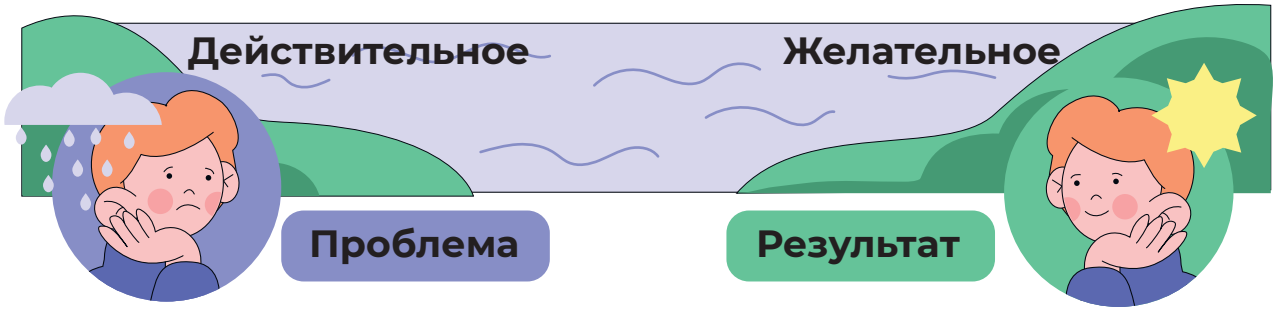


Если тебе удастся разобраться в проблеме, то ты получишь основу для социального проекта. Но что такое проблема?



Проблема — это несоответствие действительной ситуации с желаемой.

Представим себе это в виде метафоры с двумя берегами. На левом берегу действительная ситуация, которая не устраивает целевую аудиторию. На правом берегу — желаемая ситуация, к которой эта группа людей стремится. Левый берег — это Проблема, а правый — Результат, к которому важно прийти.



Но пока непонятно, а что не так с левым берегом? Какие есть препятствия, которые мешают превратить «Действительное» в «Желаемое»?

Для этого необходимо проанализировать проблему, подкрепить её актуальность исследованиями.

Отсутствие предварительного исследования может привести к недостаточному пониманию проблемы целевой аудитории и как следствие неэффективному планированию деятельности по проекту.

Рассмотрим **алгоритм анализа проблемы:**



Вернёмся к нашему примеру со студентами и раскроем каждый шаг алгоритма.

1. Первичная постановка проблемы

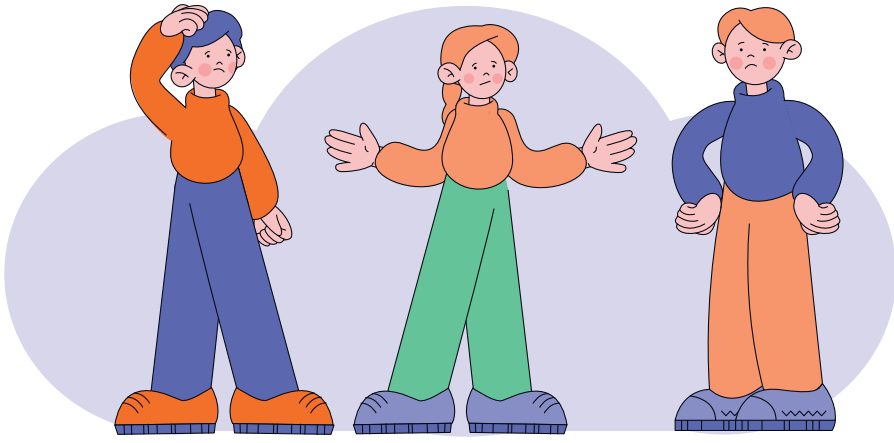
Мы определили следующую целевую аудиторию:

«200 студентов первых курсов университета А города Москвы, желающие заниматься волонтёрской деятельностью».

Сформулируем гипотезу, не забывая про формулу «Проблема = Целевая аудитория + Поведение».

«Студенты первых курсов университета А города Москвы хотят заниматься добровольчеством, но не знают о возможностях добровольчества в Москве, о деятельности организаций, о способах включения в их проекты».

Это наше предположение, пока ничем не подтверждённое.



2. Анализ интересов

Теперь нам важно подтвердить, что эта проблема, действительно, существует и она актуальна. В этом нам помогут следующие инструменты:

1. Социологическое исследование (анкеты, опросы)
2. Анализ статистических данных
3. Экспертная оценка или интервью
4. Опыт коллег, публикации в СМИ
5. Данные из нормативно-правовых актов

Важно привести несколько аргументов, подтверждающих, что проблема существует, можно комбинировать методы.

В нашем случае, мы не сможем понять актуальна ли проблема, если не спросим представителей целевой аудитории — то есть самих студентов.

Допустим, в ходе проведённого исследования мы выявили, что эта проблема актуальна не для всех первокурсников, а для тех, кто приехал из других регионов, так как им тяжело погрузиться в добровольческую деятельность в новых обстоятельствах. Эту проблему подтверждаем результатами опросов целевой аудитории и статистикой.

3. Поиск причин

У каждой проблемы есть причины и следствия. В их выявлении может помочь инструмент **«Дерево проблем».**



У дерева есть основа — ствол. Это проблема целевой аудитории проекта. Корни дерева — это причины проблемы. Крона дерева — это следствия проблемы.

Вернёмся к нашему примеру.

Почему студенты не знают о возможностях волонтёрства в Москве?

В ходе исследования мы выявили следующие причины:

- нет оборудованного волонтёрского центра на базе вуза;
- старшекурсники не вовлекают первокурсников в добровольческую деятельность, нет преемственности;
- в вузе нет интересных, интерактивных инструментов, которые знакомят потенциальных волонтёров с возможностями добровольчества в Москве;
- в вузе нет образовательных программ, направленных на вовлечение в добровольческую деятельность новичков.

Важно, что устранение какой-либо одной причины не всегда решает всю проблему.

Например, если мы оборудуем волонтёрский центр на базе вуза, то будут ли студенты вовлечены в добровольчество? Без мероприятий и регулярной деятельности, направленной на вовлечение, центр останется просто помещением. Оборудовать волонтёрский центр мы можем на следующих этапах, а пока остановимся на трёх других причинах, устранение которых поможет в ближайшее время решить проблему.



Отметим, что каждый пункт может быть конкретизирован и раскрыт глубже. Поэтому к каждой причине проблемы твоего проекта стоит несколько раз задать вопрос «Почему?», чтобы дойти до истины.

В проекте мы должны браться только за то, что может находиться в области нашего влияния.



Александр Помогаев

Теперь перейдём к следствиям, задав вопрос: «Что будет, если проблема не решится?»

В нашем примере могут быть такие следствия:

- первокурсники не смогут стать частью добровольческого движения университета и Москвы и в целом не присоединятся к активной студенческой жизни;

- студенты, желающие заниматься волонтёрской деятельностью, не смогут реализовать свои добровольческие инициативы и проявить свой потенциал;

- организации, сотрудничающие с вузом, не смогут привлечь потенциальных волонтёров к своей деятельности.

Это примеры следствий, которые могут быть скорректированы и дополнены в ходе разработки проекта. Возможно, здесь появятся «следствия следствий», чтобы дойти до самой сути.

Если поработать со следствиями, в последующем они могут преобразоваться в социальный эффект проекта, качественные результаты. А причины позже преобразуются в задачи и мероприятия проекта.

Преимущество инструмента «Дерево проблем» в том, что описание проблемы с выявленными причинами и следствиями позволяет составить основную логику проекта, следуя которой можно эффективно реализовать социальный проект.

4. Формулировка проблемы

Благодаря исследованию, мы подтверждаем гипотезу в нашем примере, а также дополняем описание целевой аудитории и проблемы.

Целевая аудитория: «200 студентов первых курсов университета А города Москвы, **приехавшие из других регионов** и желающие заниматься волонтёрской деятельностью».

Проблема: «Студенты первых курсов университета А города Москвы, приехавшие из других регионов, хотят заниматься добровольчеством, но не знают о возможностях добровольчества в Москве, о деятельности организаций, о способах включения в их проекты».

5. Преобразование в решение

На заключительном этапе работы с проблемой зарождается основная идея проекта. Мы проанализировали проблему и только в итоге анализа переходим к ключевой идее, а не наоборот.

В нашем случае проект может заключаться в формировании корпуса студентов-наставников из числа старшекурсников, занимающихся волонтёрской деятельностью, для вовлечения первокурсников в добровольчество через различные интерактивные инструменты (например, настольные игры, квесты), а также через реализацию образовательной программы.

Решения могут быть и другие, в зависимости от специфики целевой аудитории, глубины проработки причин проблемы, особенностей территории реализации.

Следуя шагам алгоритма, можно найти истинную проблему, провести её анализ, выявить причины и следствия проблемы целевой аудитории.

Добро.Аналитика — открытые данные по развитию волонтёрского движения в стране. Портал поможет привести статистику по добровольческим проектам.



ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Анализ проблемы через призму целевой аудитории позволяет на следующих этапах выстроить логику социального проекта. К инструментам, которые помогают проработать проблему и её актуальность, можно отнести: «Алгоритм анализа проблемы» и «Дерево проблем».



ВОПРОСЫ:

1. Что включает в себя алгоритм анализа проблемы?
2. Для чего может быть полезен инструмент «Дерево Проблем»?
3. Какие последствия могут быть при реализации проекта, если оттолкнуться от идеи, а не от целевой аудитории и её потребности/проблемы?
4. Какие способы помогут в обосновании актуальности проблемы?
5. Почему проблема, актуальная в другом регионе, не всегда может быть актуальна для территории реализации твоего проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Сформулируй представленные ниже проблемы с позиции целевой аудитории:

1 В селе не проходят крупные культурные события

2 В библиотеке вуза мало литературы и интересных форматов мероприятий

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Проект «Массаж — путь к здоровью» — это команда профессиональных массажистов, осуществляющих волонтёрскую деятельность посредством сеансов массажа для семей с детьми с ограниченными возможностями здоровья.

Чтобы подтвердить актуальность проблемы, командой проекта было проведено исследование, в рамках которого 120 родителей детей с ограниченными возможностями здоровья прошли онлайн-тестирование.

В результате диагностики были выявлены различные стресс-факторы, показатели физического и психического здоровья, значимость массажа в укреплении здоровья и профилактике стресса для опрашиваемых.

Исследование помогло сформулировать проблему и поработать с целевой аудиторией проекта.





ЛОГИКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

В предыдущих разделах мы выявили, что такое целевая аудитория проекта, проблема и её анализ. Следующие этапы — проработки целей, задач, мероприятий и результатов.

Связь этих элементов составляет логику социального проекта, которая является важным звеном проектирования.

Вернёмся к схеме с двумя берегами из предыдущего параграфа. Результат здесь соотносится с желаемым, а проблема — с действительным.

А где в этой схеме цель? Цель — это мост, который помогает прийти от действительного к желаемому, от проблемы к результату.



Это — основа логики любого социального проекта.

Если цель не направлена на переход от проблемы к результату, логика нарушается — последующие этапы проектирования также не будут связаны с ключевым результатом проекта.

Следующий вопрос, который возникает, — где в этой схеме и в логике проекта место задачам? Задачи формулируются исходя из причин проблемы, которые мы определили через инструмент «Дерево Проблем».



~~Причина 1~~	**Не в зоне влияния**	
Причина 2	Задача 1	Результат 1
Причина 3	Задача 2	Результат 2
Причина 4	Задача 3	Результат 3

Вот так наша схема с двумя берегами преобразилась. На схеме видно, что задачи связаны с причинами проекта, при этом решение задач направлено на достижение результатов и цели.

Напомним, что есть причины и задачи, которые не входят в зону нашего влияния. Тогда мы проверяем, можно ли решить проблему без устранения таких причин.

Если да, то можно прописывать задачи и углубляться в проектирование. Если нет — стоит поработать над проблемой и скорректировать её.

Теперь разберёмся с каждым элементом в отдельности.

Результаты

Результаты проекта делятся на количественные и качественные. Количественные отвечают на вопросы: «Сколько или что сделано?»

Сколько представителей целевой аудитории приняло участие в проекте?

Сколько публикаций было сделано в рамках реализации проекта?

Сколько мероприятий было проведено в рамках проекта?

Качественные результаты отвечают на вопрос: «Какие конкретные изменения произошли у целевой аудитории, принявшей участие в мероприятиях проекта?»

Повышение уровня знаний, повышение уровня вовлечённости, улучшение отношения к ситуации и другие.

Качественный результат тоже можно измерить, например, в процентом соотношении.

При этом, рекомендуется определить ключевой результат проекта. Это будет то самое «Желаемое» на нашей схеме.

Но чтобы к нему прийти, важно на каждом уровне сформулировать свои результаты — для каждой задачи и каждого мероприятия.

В итоге в любом проекте есть результат на уровне проблемы, а также результаты на уровне мероприятий и на уровне задач.

Так ты сможешь себя проверить, задав вопрос: «Если я достигну всех результатов на уровне задач и мероприятий — приду ли я к желаемому результату = решится ли проблема?»

Вернёмся к нашему примеру.

Какой ключевой количественный и качественный результат данного проекта? Вариантов может быть несколько, вот один из них.

Количественный: 200 первокурсников университета А, приехавшие из других регионов, знают о возможностях добровольчества в Москве.

Качественный: первокурсники университета А, приехавшие из других регионов включаются в добровольческие инициативы университета и города, в деятельность организаций и их проекты (можно измерить процент включенных до реализации проекта и после).



Заметь, что результат тесно связан с описанной проблемой. Предлагаем зафиксировать, что важно учесть при формулировании результата:

1. Результат должен отражать изменения у целевой аудитории.

2. Результат должен быть конкретным, достижимым и измеримым.

3. К ключевому результату на уровне проблемы приводят достигнутые результаты по итогам мероприятий и решённых задач.

4. Достигается результат — решается проблема или её часть.

Цель

Цель отражает переход от проблемы к результату. Чтобы сформулировать цель нужно посмотреть на левый берег «Проблему» и правый берег «Результат», провести между ними мост и ответить на вопрос: «Что нужно сделать, чтобы ситуация на левом берегу стала такой как на правом?»

Цель — это утверждение, отражающее позитивное изменение качества жизни, которого мы хотим добиться.



Что важно учесть при постановке цели:

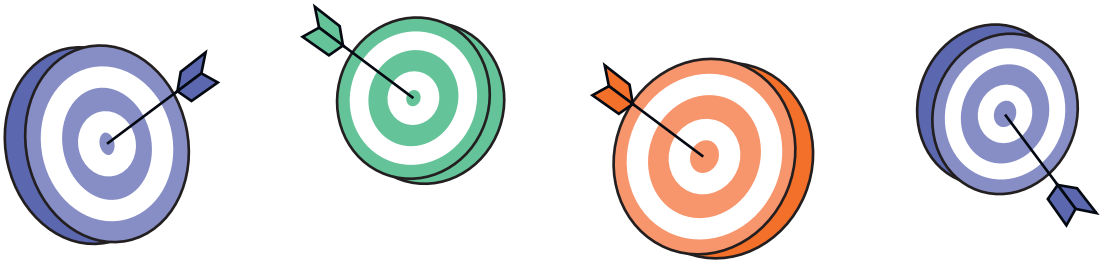
1. В проекте цель должна быть одна. Если целей несколько — это уже разные проекты.

2. Из формулировки цели должно быть понятно, кто целевая аудитория проекта, какая у неё проблема/потребность.

3. Цель должна быть сформулирована просто и конкретно.

4. Цель должна отражать переход от проблемы к результату.

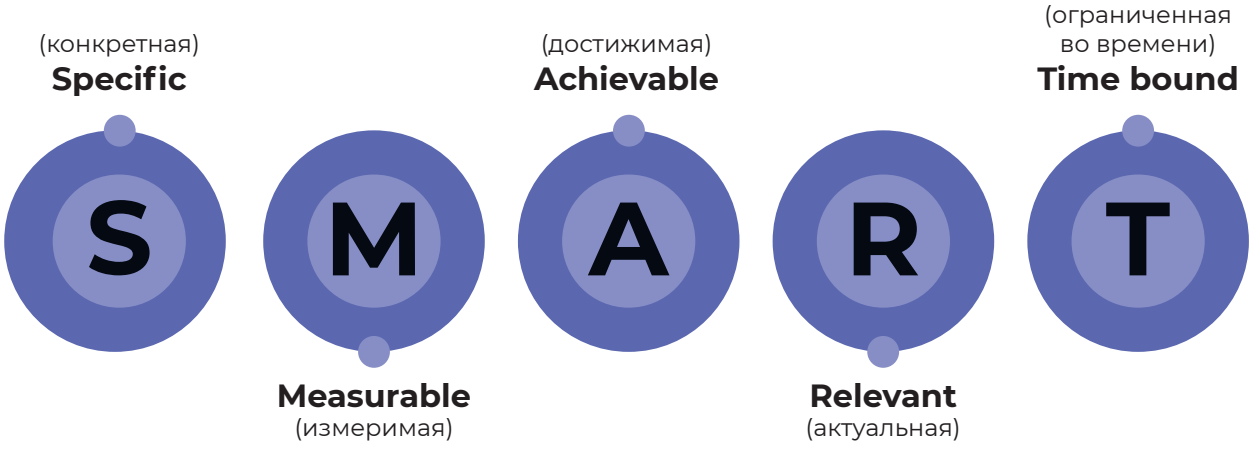
5. Цель должна быть достижима в рамках реализации проекта.



Давайте сформулируем цель нашего проекта:

Привлечь 200 первокурсников университета А города Москвы, приехавших из других регионов, к участию в добровольческой деятельности с возможностью включения в добровольческие проекты университета и города.

Проверить цель поможет технология SMART. Это аббревиатура, которая говорит, что цель должна соответствовать следующим критериям:

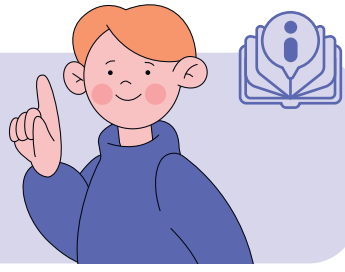


Проверяя поставленную нами цель заметим, что у нас нет ограничения по времени, и скорректируем цель:

Привлечь 200 первокурсников университета А города Москвы, приехавших из других регионов, к участию в добровольческой деятельности с возможностью включения в добровольческие проекты университета и города **до 15 декабря 2024 года.**

Задачи

Задачи — это конкретные шаги, которые надо совершить, чтобы достичь цели.



Если ты проработал причины проблемы, то у тебя не будет сложностей с формулировкой задач твоего проекта.

Что важно учесть при формулировке задач:

1. Задачи напрямую связаны с причинами проблемы.

2. Включаем только те задачи, которые находятся в зоне нашего влияния.

3. Если причина не устраняется, а без неё проблему решить невозможно — корректируем, сужаем проблему.

4. Задачи можно группировать, возможно, несколько причин устраняются одной задачей.

5. Важно проверять не являются ли задачи мероприятиями, не пропадает ли целевая аудитория, являются ли задачи достижимыми.

6. Следует сформулировать результат для каждой задачи, что поможет сформулировать общие результаты проекта.

Вспомним, что в нашем примере мы выявили следующие **причины проблемы:**

- нет оборудованного волонтёрского центра на базе вуза;
- старшекурсники не вовлекают первокурсников в добровольческую деятельность, нет преемственности;
- в вузе нет интересных, интерактивных инструментов, которые знакомят потенциальных волонтёров с возможностями;
- в вузе нет образовательных программ, направленных на вовлечение в добровольческую деятельность.

При этом мы определили, что работать на данном этапе будем с тремя причинами, поскольку они находятся в зоне нашего влияния.

Сформулируем потенциальные задачи:

1. Сформировать команду наставников из опытных волонтёров-старшекурсников, которые смогут передать опыт новичкам.

2. Внедрить интерактивные инструменты для знакомства потенциальных волонтёров с возможностями добровольчества.

3. Разработать и провести образовательную программу для потенциальных волонтёров, направленную на обзор возможностей добровольчества, а также на знакомство с деятельностью организаций и их проектами.

Какие результаты могут быть на уровне каждой задачи?

1. Сформирована команда из 30 наставников из числа опытных волонтёров-старшекурсников.

2. Внедрено не менее трёх интерактивных инструментов для знакомства потенциальных волонтёров с возможностями добровольчества.

3. Разработана и реализована образовательная программа для потенциальных волонтёров, в которой примут участие не менее 400 первокурсников с учетом резерва.

Получились **количественные** результаты проекта. Сюда же можно добавить количество публикаций, мероприятий и другие результаты, которые будут зафиксированы при разработке календарного плана.

Но возникает вопрос, откуда взять качественные результаты и социальный эффект проекта? И снова вернёмся к дереву проблем, где были сформулированы следствия проблемы, на основе которых зафиксируем качественные результаты.

Для нашего условного проекта **качественными** результатами будут:

1. Повысился уровень вовлечённости первокурсников Университета А в добровольческое движение университета и города.

2. Студенты реализовали свои добровольческие инициативы.

3. Студенты включились в деятельность добровольческих организаций Москвы.

Зададим себе вопрос: **«Если я достигну всех результатов на уровне задач, приду ли я к желаемому результату?»**

Да, достигнув эти результаты, первокурсники университета А, приехавшие из других регионов, смогут активно включаться в добровольческие инициативы университета и города, в деятельность организаций и в их проекты.

Деятельность по проекту

Как только сформулированы задачи, нужно продумать, как команда проекта будет их решать.

Вспомним, что **социальный проект** — это комплекс мероприятий. На этом этапе важно спланировать мероприятия, которые и помогут реализовать поставленные задачи и прийти к нужным результатам. В этом поможет календарный план.

Что важно учитывать при разработке календарного плана:

1. Для решения каждой задачи должно быть запланировано не менее двух мероприятий.

2. Чем активнее целевая группа вовлечена в мероприятия проекта, тем более значимыми будут изменения в её жизни.

3. Для каждого мероприятия нужно также сформулировать результаты. Эти результаты должны соотноситься с результатами на уровне задачи и ключевыми результатами проекта.

Мероприятия должны быть реализуемы силами команды проекта.

Рассмотрим на примере ряд мероприятий для решения задачи **«Сформировать команду наставников из опытных волонтёров-старшекурсников, которые смогут передать опыт новичкам».**

Здесь могут быть следующие шаги:

1. Для того, чтобы сформировать команду наставников важно проинформировать тех, кому эта деятельность может быть потенциально интересной. Это могут быть встречи с волонтёрскими объединениями на факультетах или привлечение актива волонтёрского сообщества вуза. Таким образом, мы сможем привлечь, например, 50 заинтересовавшихся проектом студентов.

2. Далее нам необходимо подготовить студентов-наставников, продумать с ними процесс наставничества, формат взаимодействия с наставляемыми, попрактиковаться. 40 из 50 заинтересовавшихся примут участие в такой подготовке; 30 из них войдут в пул наставников проекта.

Таким образом, команда наставников будет сформирована с учётом **следующих мероприятий:**

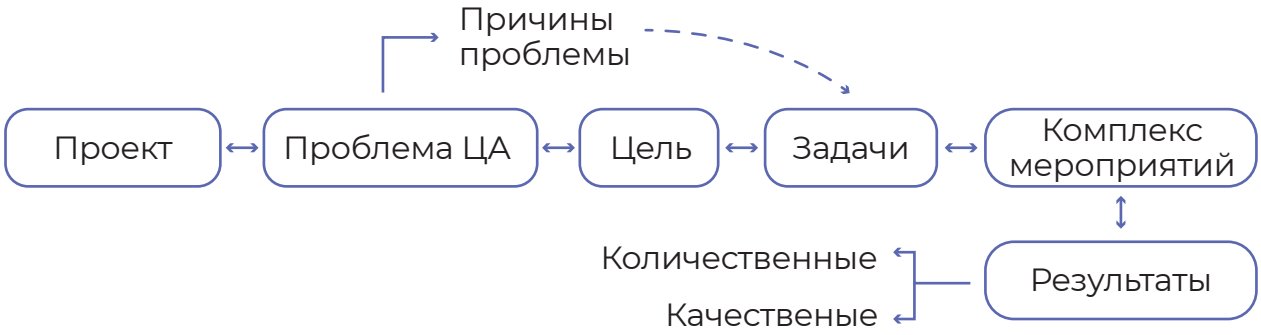
1 Проведение информационной кампании среди действующих волонтёров университета для привлечения к участию в проекте в качестве наставников. В содержании мероприятия подробнее опишем, в каком формате будут проходить встречи, кто в них примет участие, сколько человек и другую информацию, которая позволит сформировать ощущение безопасности у участников проекта.

2 Подготовка наставников в течение трех дней с практической отработкой навыков. Здесь предлагаем подробно описать механику подготовки, количество участников и другие характеристики подготовки.

Для каждого мероприятия в плане укажем следующие элементы описания, которые будет удобно зафиксировать в формате таблицы.

Задача	Мероприятие	Содержание	Место проведения	Сроки	Результаты	Ресурсы	Ответственный
Задача 1	Мероприятие 1						
	Мероприятие 2						
Задача 2	Мероприятие 3						
	Мероприятие 4						

Это поможет твоей команде грамотно реализовать мероприятия и достичь результатов, а значит решить проблему целевой аудитории. Теперь, когда всё готово, ты можешь проверить проект на логику с помощью схемы.



На схеме представлена прямая логика, от проблемы к последующим элементам. Работает также и обратная логика проекта — от результатов к проблеме.

Все части проекта связаны между собой, поэтому корректировка проекта в одном блоке может привести к изменениям в другом.



Александр Помогаев

Рекомендуется разрабатывать проект, отталкиваясь от прямой логики, проверяя каждый этап на связь друг с другом. После чего — проверить весь проект согласно обратной логике. В этом помогут следующие вопросы:

- достигаются ли планируемые результаты мероприятиями календарного плана?
- обеспечивают ли мероприятия решение всех поставленных задач?
- если будут решены все задачи, будут ли устранены причины проблемы и будет ли достигнута цель?
- если цель будет достигнута — будет ли решена проблема и придём ли мы к результату?

Если где-то появятся сомнения, значит проект требует доработки. Если всё логично, можно подумать и о бюджете проекта.



ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Определив проблему и целевую группу, мы можем сформулировать результат, цель, задачи проекта, а также продумать мероприятия для их достижения. Это и есть основа логики проекта, благодаря которой ты можешь убедиться, что все этапы согласованы или скорректировать отдельные элементы социального проекта.



ВОПРОСЫ:

1. Как связаны между собой результат, цель, задачи и мероприятия проекта?

2. В чём разница между количественными и качественными результатами?

3. На что важно обратить внимание при постановке цели?

4. Что делать, если ты обнаружил, что решение задачи находится вне зоны твоего влияния?

5. Что следует указать в календарном плане?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Сформулируй задачи и результаты к ним, зная следующие причины проблемы:

1. Отсутствие точек сбора и выдачи вещей малоимущим семьям

2. Жители города, которые желают отдать вещи на благотворительность — не знают, как это сделать

3. Малоимущие семьи не знают, где можно получить вещи бесплатно

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Московское городское отделение «Всероссийского студенческого корпуса спасателей» совместно с Ресурсным центром «Мосволонтёр» на протяжении нескольких лет реализует проект «Новогодний десант», направленный на поднятие психоэмоционального уровня настроения в предновогодние дни у детей, которые не могут отметить Новый год дома для повышения скорости выздоровления и улучшения общего состояния пациентов. Благополучателями проекта стали 2 400 детей.



Полина Осипова (23 года), волонтёр и альпинист рассказала о своих впечатлениях от участия в проекте: «Проект дает возможность ощутить праздник тем, кого жизненные обстоятельства вынудили встречать его в стенах больницы. Но даже в такой истории каждому человеку при помощи усилий проекта доступно маленькое чудо.

В свой первый спуск я спускалась со стен больницы с базовой мыслью любого начинающего альпиниста «логичным страхом упасть». Первые три этажа я скорее выполняла заученную функцию — улыбалась и махала детям, но в голове оставалась вся та же самая мысль. Пока не опустилась на этаж ниже.

Девочка в окне, на вид года три, и её мама. Ребёнок искренне радовался возможности увидеть и потрогать снегурочку, пусть даже через стекло. Но в какой-то момент я перевела взгляд на женщину. Она молча плакала и улыбалась. Даже через стекло я услышала сказанное мне «спасибо». И в этот момент будто все перевернулось. И осознание произошедшего случилось только тогда, когда уже легла спиной на снег. Я забыла уже все, но я никогда не смогу забыть эту женщину. Страх пропал. Появилось желание делать, делать и еще раз делать».

РЕСУРСЫ И СМЕТА

В этом параграфе мы рассмотрим простые шаги для определения необходимых ресурсов и формирования бюджета проекта, а также познакомимся с особенностями составления сметы проекта.

Проект не может быть реализован без ресурсов. Ресурсы — это всё, что необходимо для реализации проекта. Ресурсы бывают **материальные и нематериальные**. К материальным ресурсам относятся помещение, материалы, оборудование и т. д. К нематериальным — люди, время, опыт и другие.

Главный принцип управления ресурсами — **оптимальность.** Важно обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели — формирования результата проекта с запланированными показателями.

Как минимум, для реализации проекта нужен человеческий ресурс в виде команды, которая будет активно включаться в деятельность по проекту, и вклада партнёров. О команде и партнёрах мы поговорим подробнее в следующих параграфах, сейчас подробнее рассмотрим материальные ресурсы и бюджет проекта.

Существует 4 простых шага, которые помогут определить бюджет проекта.

Шаг 1. Выписать необходимые ресурсы для каждого мероприятия. Рекомендуем при составлении календарного плана сразу указывать ресурсы для каждого мероприятия.

Шаг 2. Проверить весь перечень ресурсов на обоснованность, реалистичность, оптимальность.

Шаг 3. Проверить, что есть у команды проекта, а какие ресурсы необходимо привлечь через партнёров, благотворителей или через участие в грантовых конкурсах.

Шаг 4. Детализировать каждый ресурс, рассчитать стоимость, то есть сформировать смету проекта.

Сложив вместе все необходимые расходы, мы получим общую стоимость проекта.

Важно понимать, что проект не реализуется только после того, как ты выиграл какие-либо средства в грантовом конкурсе. Проект ты можешь реализовать самостоятельно, вложив свои ресурсы, средства партнёров, использовать вклад благотворителей.

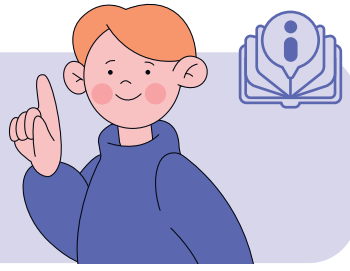
Например, средства на проект можно собрать через краундфандинговые платформы — ресурсы, позволяющие разместить информацию о проекте и привлечь финансирование от тех, кто заинтересован в развитии проекта.

Крупнейшая российская краудфандинговая экосистема, объединяющая сервисы по привлечению коллективного финансирования на создание проектов.

Ниже мы рассмотрим важные особенности формирования бюджета при участии в грантовых конкурсах. Помни, что конкурсы бывают разные, поэтому рассмотрим универсальные правила, которые помогут тебе, в том числе, привлекать ресурсы в твой проект самостоятельно.

Если говорить про грантовые конкурсы, то бюджет проекта включает в себя софинансирование и запрашиваемую сумму.

Софинансирование — ресурсы, которые есть у команды проекта, включая вклад партнёров. Это не все ресурсы команды, а только те, которые необходимы для реализации проекта.



К таким ресурсам могут относиться:

- помещения для проведения мероприятий, например, помещения вуза;
- техническое оборудование;
- услуги: фотографы, дизайнеры, видеооператоры и другие специалисты;
- интеллектуальный труд: консультации, вклад экспертов;
- волонтёрский труд.

Каждую позицию необходимо перевести в денежный эквивалент, таким образом сформируется общая сумма софинансирования.

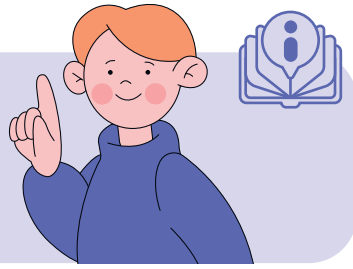
Как монетизировать софинансирование

Собственный вклад — основываясь на средней стоимости позиции в регионе реализации проекта.

Вклад партнёров, если сумма в письме поддержки не указана, — основываясь на расценках, указанных на сайте партнёра, если на сайте не указана стоимость — указывать среднюю по региону.

Рассчитать волонтёрский вклад поможет калькулятор экономического вклада волонтеров.

Запрашиваемая сумма — ресурсы, которых нет у команды проекта и которые запрашиваются у грантодателя.



Чтобы грамотно сформировать бюджет проекта, важно исходить из ряда принципов, которые позволят тебе достичь поставленной цели проекта.



1. Обоснованность

В бюджете могут быть только те расходы, которые нужны для проекта. Для этого необходимо понимать, какая статья расходов — какому мероприятию соответствует.

Каждую статью расходов необходимо обосновать: зачем она нужна, как мы его посчитали, почему покупаем именно эту позицию. Для обоснования позиций можно приложить ссылки на товары и услуги или коммерческие предложения. Пойми, для какого мероприятия пригодится тот или иной ресурс, в этом тебе поможет предварительная проработка календарного плана.

Если есть ресурсы, которые не связаны ни с одним мероприятием, значит эти ресурсы не нужны, либо ты забыл указать это мероприятие в календарном плане.

Например, ты хочешь приобрести для своего волонтёрского объединения музыкальную технику, но в проекте у вас нет мероприятий, где нужна данная техника. Поэтому не нужно включать её в бюджет данного проекта. Если техника необходима, опиши, для каких мероприятий, почему именно эта модель, приложи ссылки.



2. Реалистичность

Расходы по бюджету должны быть реалистичными и соответствовать рыночным ценам. Не нужно специально завышать или занижать цены. Предварительно ознакомься с ценами на различных ресурсах и выбери оптимальную стоимость.



Например, чтобы организовать регистрацию участников на мероприятии, понадобится простой ноутбук и нет необходимости покупать дорогостоящий компьютер. А для монтажа документального фильма может понадобиться более серьёзная техника.

3. Соответствие правилам

Внимательно изучай материалы того или иного конкурса и не включай в статьи бюджета запрещённые расходы.



Например, в конкурсах для физических лиц от «Росмолодёжь.Гранты» запрещено включать в смету оплату услуг руководителя и команды проекта, а в конкурсах Фонда президентских грантов такая статья может присутствовать.

4. Оптимальность

Помни, что главная задача управления ресурсами — обеспечить оптимальный подход. Иногда, аренда может быть выгоднее покупки и наоборот. Это тоже важно учесть в обосновании.



Например, на одном твоём мероприятии нужен проектор. Аренда проектора обходится — 2000 рублей в день, а покупка — 35 000 рублей. Конечно, выгоднее арендовать или попросить у партнёров. Бывает, наоборот, покупка выгоднее, если, например, тебе проектор нужен на 30 дней. К обоснованию можно приложить соответствующие расчёты.

5. Правильность расчётов

Важно проверить расчёты на предмет арифметических и логических ошибок.

Например, ты рассчитываешь проживание участников на выездном мероприятии, где стоимость номера в сутки – 1800 рублей. Мероприятие идёт в течение 2-х суток, задействовано 80 человек.

В расчёте ты указал, что стоимость проживания составит 288 000 рублей (2е суток х 80 человек х 1800 рублей). Ты не учёл, что в номере могут проживать 2 человека и тебе понадобится не 80 номеров, а 40. Тогда стоимость будет 144 000 рублей (2-е суток х 40 номеров х 1800 рублей).



Эти принципы полезны не только при формировании бюджета на грантовые конкурсы, но и для составления сметы любого проекта, чтобы ресурсы были оптимальными и помогали в реализации мероприятий.

Ресурсы проекта — это не только денежные средства, но и люди, вклад партнёров и твой личный.



Александр Помогаев

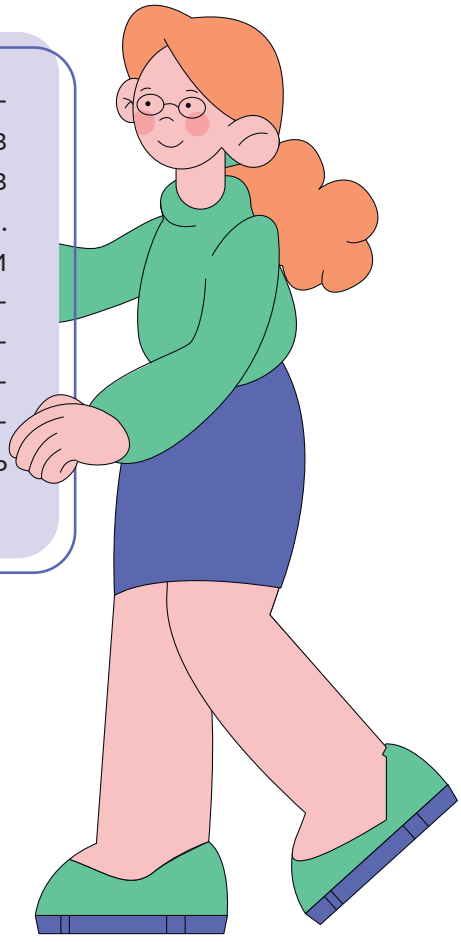
Ниже мы привели пример того, как может выглядеть смета проекта.

Наименование товара или услуги	Обоснование необходимости	Цена	Количество	Сумма

Если у тебя есть смета проекта, который ты планируешь реализовать, при этом ты решил подать заявку на грантовый конкурс — изучи методические рекомендации конкурса, чтобы смета была составлена в соответствии с условиями конкурса в нужном формате.

ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Бюджет также включён в логику социального проекта, поскольку статьи расходов ориентированы на достижение результатов в рамках запланированных мероприятий. Ресурсы проекта — не только деньги или запрашиваемые средства в рамках грантовых конкурсов, но и вклад команды, партнёров, благотворителей. Грамотно спланированный бюджет проекта и список имеющихся ресурсов поможет реализовать проект и решить заявленную проблему.



ВОПРОСЫ:

1. Как бюджет проекта связан с мероприятиями проекта?
2. Какие статьи расходов могут быть в смете проекта?
3. Как думаешь, что значит выражение «Бюджет — зеркало проекта»?
4. Какие ресурсы необходимы для реализации твоего проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Рассчитай денежный эквивалент труда волонтёра в социальном проекте, где 10 волонтёров из Москвы проведут 8 мастер-классов по рисованию длительностью 2 часа каждый.

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Молодёжный совет при Департаменте здравоохранения города Москвы реализует проект «Навигатор здорового детства», направленный на продвижение среди молодёжи традиционных ценностей и репродуктивных установок, направленных на рождение детей, доброжелательного отношения к родительству и детям, особенно в период беременности и рождения детей.

В проекте высокий уровень личного вклада команды и софинансирования в проведении просветительских мероприятий.



Ксения Орлова (29 лет), поделилась комментарием о проекте: «Проект важен для поднятия демографии, так как знания о новорождённых, устройстве поликлинике и всех нюансах, с которыми сталкиваются юные родители важно получить ещё на этапе планирования беременности или во время её, чтобы избежать трудностей и быть более уверенными родителями.

Ежедневно вижу множество вопросов в социальных сетях по грудному вскармливанию, пеленанию, уходу за ребёнком и понимаю, что родители не готовы ко многим, казалось бы, обыденным ситуациям, поэтому верю, что данный проект, сделает их знающими и менее беспокойными!

По итогам моей просветительской деятельности в рамках проекта у людей появляется понимание об особенностях развития детей, о том какие документы нужно получить и как устроена система поддержки молодых мам. Участвуя в волонтёрской деятельности в данном проекте, я стараюсь вселять уверенность и понимание у молодых родителей, что они не одни, врачи всегда рядом».

КОМАНДА ПРОЕКТА

В этом параграфе ты узнаешь про еще один из видов ресурсов — человеческий. Мы поговорим о том, что такое команда и как она может развиваться внутри твоего проекта, а также мы расскажем, как ты можешь влиять на развитие своей команды.

У каждого блока задач в проекте есть своей исполнитель — человек, который является компетентным в той сфере, в которой выполняет свою функцию. Если собрать всех этих людей вместе получится команда проекта.

Команда проекта — это группа сотрудников или волонтёров, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта. Это основной элемент структуры проекта, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию замысла.



Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается. Через время эта же команда может собраться вновь для достижения новой цели.

Команда — живой механизм. У нее есть свои взлеты и падения, есть свои кризисы и победы. Брюс Такман в 1965 году опубликовал модель групповой динамики и описал логику развития команды, которая состоит из четырех основных этапов, — это и есть жизнь команды, когда участники из незнакомцев постепенно становятся членами высокоэффективной команды.

1 этап Формирование

На этом этапе команда пока что находится в стадии рабочей группы на средней динамике эффективности. Участники знакомятся друг с другом, с целью команды и со своими задачами. Не каждый может понимать, что ему делать и что будет делать остальная часть команды. Руководителю рекомендуется помочь членам команды преодолеть неуверенность, давая для коллективного исполнения несложные задания. Здесь мы рекомендуем проводить командообразования, больше знакомиться, рассказывать о себе и слушать о других.

2 этап Бурление

На данном этапе команда находится в стадии псевдокоманды и общая производительность находится на самом низком уровне. Так происходит, потому что члены команды прошли первичное знакомство и начинают сталкиваться с конфликтами из-за расхождения позиций и распределении ролей. Многие могут начинать сомневаться в целях команды и возникает высокий уровень стресса. На этом этапе мы советуем вести прозрачную коммуникацию, обговаривать с каждым лично и всей командой, что их волнует, а также предлагать решать конфликты на этапе их зарождения.

3 этап Нормирование

Команда проекта вновь возвращается к высокому уровню производительности и становится потенциальной командой. Каждый член команды понимает сильные и слабые стороны друг друга, гармонично дополняя функционал внутри. Руководителю команды нужно постепенно включать свое лидерство и вдохновляющий посыл к команде, сокращать время на споры и организовать работу по формализации правил совместной работы.

4 этап Функционирование

Команда выходит на стабильный уровень эффективности и двигается к своей цели. Руководитель проекта должен поддерживать рабочую атмосферу, не допускать неконструктивные конфликты и быстро разрешать их. Конструктивные противоречия нужно приводить к позитивным решениям.

В 1977 году Брюс Такман доработал эту модель и добавил еще один этап — расставание.

5 этап Расставание

На этом этапе команда распадается, или из-за достижения цели и завершения проекта, или по иным причинам в случае, если цель не была достигнута. Участники могут отрефлексировать полученный опыт, выразить благодарности и определить индивидуальные достижения каждого.

Чаще всего этот этап дается участникам болезненно и даже тревожно, ведь сложилась комфортная и поддерживающая атмосфера, а что делать дальше — пока непонятно. Руководителю проекта важно отметить достижения каждого члена команды, собрать обратную связь и поддержать команду при переходе на новый проект. Важно оставить положительные эмоции от работы, чтобы в будущем удалось собрать эту команду для реализации других проектов.

Такие этапы жизни проходит каждая команда за разное количество времени, используя разные ресурсы и инструменты. Чем больше инструментов есть в запасе руководителя на каждый этап командной динамики, тем быстрее команда может продвигаться по ней до этапа «функционирования».

Командные роли

Личностные роли — это модель поведения человека, она отражает способ выполнения им работы. Эти роли человек исполняет и выбирает в зависимости от личных особенностей и качеств. Это то, как член команды достигает результата.



Еще один инструмент формирования команды — это модель командных ролей Рэймонда Мередита Белбина. На основании исследований он выделил 8 типов ролей, которые подходят человеку в зависимости от его личных особенностей:

Координатор — зрелый и уверенный в себе. Он руководит процессом, определяет общие цели, видит будущее проекта и не всегда может творчески подойти к решению задач.

Генератор идей — креативен, наделен фантазией, нестандартным взглядом на вещи. Такие участники часто проводят мозговые штурмы и творческие события в рамках проекта. Больше любит работать в одиночестве и не всегда обращает внимание на детали, смотрит более масштабно.

Оценивающий контролер — выражает добросовестное отношение к работе. Анализирует обстановку, смотрит на все наперед, описывает все риски и ищет ошибки. Склонен к чрезмерному беспокойству.

Исследователь ресурсов — коммуникабельный член команды, развивает контакты и анализирует возможности. Легко проводит переговоры и выделяет из них самое важное. Иногда может быть слишком оптимистичен.

Гармонизатор отношений — член команды, который, строит позитивное отношения в команде и улаживает разногласия. Найдёт общий язык с любым человеком и ему часто доверяют. Однако, он может потеряться в острых ситуациях.

Завершитель — надежный и дисциплинированный член команды. Четко следует цели и ведет команду к её достижению. Выполняя свою работу, он все делает строго в соответствии с планом, является перфекционистом и может просить это от людей вокруг. Ему не свойственно делегирование, предпочитает все делать самостоятельно.

Реализатор — этот участник отличается организованностью и ответственностью. Именно он поможет воплотить все идеи в жизнь, сохраняя при этом спокойствие в коммуникации. Не гибкий в резких изменениях обстоятельств и может медленно реагировать на экстренные ситуации.

Мотиватор — член команды, который двигает ее вперед, ориентируясь на действиях. Он отзывчив, дружелюбен и умеет выслушать. Способен успокоить конфликт и решить кризис. Часто работает в режиме напряжения и может легко поддаваться влиянию.

Определить роль участника тебе поможет тест Белбина, который в результате дает основную роль и дополнительную, в случае если основная роль занята кем-то другим.

Чтобы команда работала слаженно и закрывала все зоны влияния, важно собрать сбалансированную команду из всех командных ролей модели. Однако, это не всегда возможно и здесь мы рекомендуем наблюдать за командой, позволить им пройти тест и использовать навыки каждого участника максимально эффективно.

Личностные роли напрямую связаны с функциональными ролями в команде. Результат теста Белбина может подсветить сильные и слабые стороны участника, на основе которых, можно подобрать функциональную роль в проекте.

Функциональные роли в команде

Функциональные роли — относятся к должностным обязанностям и охватывают навыки, умения, знания и опыт. Функциональные роли заданы организационной структурой команды. Это то, что делает член команды.



Функциональные роли в команде подбираются в зависимости от задач, которые необходимо решить, а также от компетенций, которыми обладают члены команды. Например, чтобы вести социальные сети проекта необходима пресс-служба, в которую входят руководитель, фотограф, видеограф, контент-менеджер. Все эти участники команды должны обладать необходимым опытом, чтобы выполнять свои задачи.

Для выявления иерархии задач и тех, кто будет нести за них ответственность, может помочь матрица ответственности. При разработке матрицы необходимо понимать суть характеристик:

- **Ответственность** — обязательство, которое человек должен выполнять.
- **Сфера ответственности** — круг задач, за которые отвечает человек.
- **Полномочия** — право на принятие решения в рамках данного выделенного круга задач.

Роль в проекте	Ответственность	Сфера ответственности	Полномочия
Руководитель проекта			
Администратор			
Программный менеджер			
Снабженец (МТО)			
Аналитик			
Дизайнер			
Контент-менеджер			

Не для всех видов проекта может подойти именно такая матрица и ты можешь корректировать роли, подробное описание задачи и другие необходимы колонки. Предложенную матрицу не используют в качестве таблицы для планирования деятельности. Для фиксации сроков выполнения задач и ответственных лучше подойдет диаграмма Ганта или канбан-доски.

Эти инструменты помогут тебе эффективно выстраивать работу команды, если ты руководитель проекта, и видеть зоны ответственности всех членов команды.



Александр Помогаев

Инструменты управления командой

Управление командой — это неотъемлемая часть успешной реализации любого проекта, особенно в волонтерской деятельности, где мотивация и энтузиазм участников играют ключевую роль. В этом разделе мы рассмотрим простые и эффективные инструменты для управления командой, которые помогут структурировать работу, вдохновить участников и достичь поставленных целей.

В этом тебе поможет **цикл менеджмента** — это совокупность взаимосвязанных функций, которые представляют собой отдельные и последовательные этапы, необходимые для эффективной организации работы предприятия.

1. Планирование

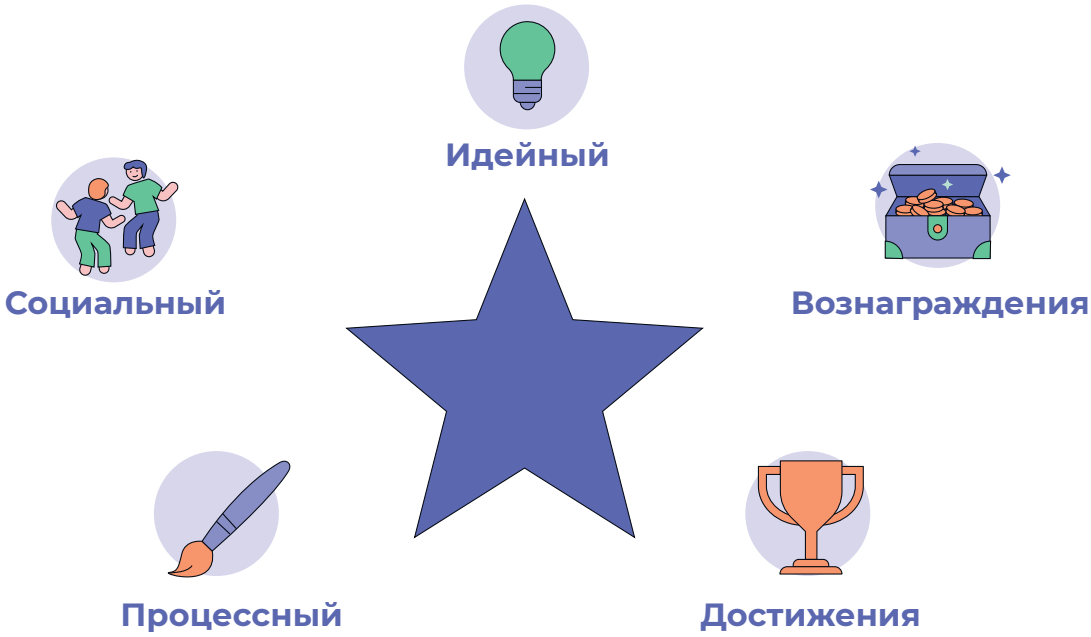
Начальный этап цикла, на котором определяются цели и задачи деятельности команды, а также разрабатываются задачи их достижения. Здесь мы советуем тебе еще раз вернуться в параграф «Логика социального проекта» и вспомнить технологию SMART, календарный план проекта, целеполагание и постановку задач. На данном этапе важно возвращать команду к тому, о чем вы договорились, — смыслу проекта, целям, задачам и срокам реализации.

2. Организация

После того как цель и задачи определены, необходимо организовать работу команды — распределить обязанности между членами команды, обеспечить ее необходимыми ресурсами и создать структуру управления.

3. Мотивация

Чтобы члены твоей команды работали эффективно, они должны быть мотивированы. Мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая активизирует поведение или создаёт побуждение, направленное на достижение определённой цели или вознаграждения. Всего существует пять видов мотивов и ее можно представить в виде звезды.



Идейный мотив

Люди, готовые помогать ради миссии и сделают все ради идеи. Им необходимо говорить открыто про плюсы и сложности деятельности. Делают все на принципе альтруизма.

Мотив вознаграждения

Им важно получать бонусы за работу. При перспективе что-либо получить — быстро включаются в процесс. При отсутствии вознаграждения быстро выключаются.

Мотив достижения

Люди, которые хотят видеть результат своих трудов, интересуются крупными и значимыми событиями. Им важна реализация личностного потенциала. У них большое стремление к успеху в выбираемой деятельности, который выражается в достижении высоких карьерных результатов.

Процессный мотив

Интересует возможность участвовать в процессе, выполнять активные действия. Чем интереснее процесс, который предстоит, тем большие результаты будут достигнуты в итоге.

Социальный мотив

Это командные игроки, которым важно утвердиться в собственных глазах. Им важно получение одобрения и принятия со стороны руководителя и группы. Ключевыми являются отношения внутри команды.

Для мотивации команды также можно использовать дополнительные методы — обучение и развитие, создание благоприятной атмосферы в коллективе, публичное признание заслуг и поощрения.

Нематериальная мотивация может быть эффективной при работе с волонтёрами, поскольку она учитывает их личные мотивы и потребности. Однако важно помнить, что каждый волонтёр уникален, и то, что мотивирует одного, может не повлиять на другого. Поэтому важно изучать интересы и предпочтения волонтёров, чтобы подобрать наиболее подходящие методы мотивации.

4. Контроль

Контроль за работой включает в себя мониторинг деятельности, анализ полученных результатов и оценку качества проделанной работы. Это помогает определить, насколько успешно члены команды справляются со своими обязанностями, какие проблемы возникают в процессе работы и что можно улучшить.

Контроль может быть **промежуточным и итоговым.**

Промежуточный — это регулярная проверка хода выполнения задач и достижения промежуточных целей в рамках проекта. Он может проводиться с разной периодичность, все зависит от длительности проекта, масштаба и опыта членов команды. Промежуточный контроль позволяет отслеживать прогресс, выявлять проблемы и вносить коррективы в работу на ранних этапах, чтобы избежать серьёзных ошибок и задержек в будущем.

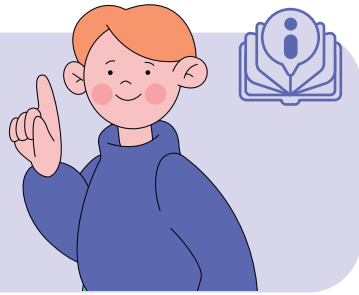
Итоговый контроль проводится после завершения всех запланированных работ и достижения поставленных целей. Его цель — оценка общей эффективности проекта или деятельности компании, выявление успешных практик и областей для улучшения, а также определение дальнейших шагов и планов развития.

Для контроля за работой используются различные методы: наблюдение, опросы, анкетирование, сбор обратной связи от участников и организаторов проекта и другие. Важно, чтобы контроль был объективным и непредвзятым, а также не вызывал у команды чувство недоверия или ощущения давления.

Эти четыре этапа образуют замкнутый цикл, который повторяется снова и снова. Эффективная система управления предполагает постоянное взаимодействие между этими этапами и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, чтобы избежать конфликтов в команде и члены команды могли чувствовать себя в безопасности. Однако, конфликты — не всегда негативный фактор и с ними можно научиться справляться.

Конфликты и их решение

Конфликт — это ситуация столкновения, в которой каждая из сторон занимает противоположную сторону по отношению к интересам друг друга. Конфликт складывается из конфликтной ситуации и какого-то инцидента.



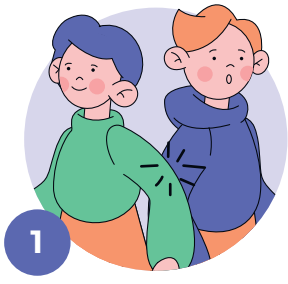
Конфликтная ситуация — это противоречие, которое может долго тянуться внутри команды. Это пассивная стадия конфликта и именно это противоречие содержит истинный повод конфликта.

Инцидент — это финальная точка или стечение обстоятельств, при которых конфликт переходит из пассивной стадии в активную.

Конфликты могут существовать из-за личных разногласий между личностями, между личностью и остальной группой, и между двумя группами внутри команды. Причиной может быть наличие разного опыта и взгляда на работу команды проекта, негативная или неприемлемая коммуникация между участниками команды, и преследование разных личных целей членов команды.

Конфликт развивается по 5 стадиям:

возникновение конфликтной ситуации



осознание конфликта



проявление конфликтного поведения



углубление конфликта



разрешение противоречий



На первом этапе появляется причина конфликта. На третьем этапе начинаются активные действия внутри конфликта. На четвертом этапе стороны конфликта начинают выдвигать требования для разрешения проблемной ситуации.

Выступая медиатором конфликтных процессов мы рекомендуем использовать одну из популярных методик, которая называется «ПУСК»:

П — присоединение

На данном этапе мы находим точки соприкосновения двух сторон, вычленяем то, с чем оба участника согласны и подсвечиваем это.

У — уточнение

Задаем вопросы, которые помогут переключиться с эмоций на контекст ситуации и поиска решения.

С — сообщение

Даем сообщение собеседнику, выдвигаем свои требования, позиционируем себя и оглашаем варианты решения.

К — контрольный вопрос

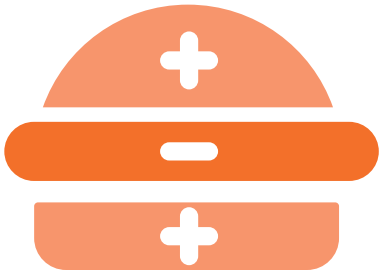
Подтверждаем выбор или задаем дополнительные вопросы для утверждения решения конфликта и задаем конструктивный диалог.

В основе большинства конфликтов лежат недопонимание и негативные эмоции. Эмоции мешают решению конфликта и часто этой ситуации могло и не быть, поэтому, прежде чем обсуждать варианты решения конфликта, выгрузите эмоции участников конфликта и переведите их в этап, где они будут готовы обсуждать возникшую ситуацию конструктивно.

Конфликтов может быть меньше, если применять эффективные техники обратной связи и синхронизировать в команде понимание цели и задач. Обратная связь — это важная часть работы в команде. Она помогает людям узнать, как они справляются со своими обязанностями, и что можно улучшить. Важно, что обратная связь всегда направлена на действия члена команды и помогает ему развиваться. То есть он понимает, что ему нужно сделать, чтобы работать лучше.

Одна из эффективных методик предоставления обратной связь — «бутерброд». Она предполагает разделение обратной связи на три части: позитивную, корректирующую и снова позитивную.

Структура обратной связи по методу «бутерброд»



Начните с позитивной оценки действий члена команды. Это поможет создать доверительную атмосферу и показать, что вы цените усилия.

Затем перейдите к корректирующей части и конструктивным замечаниям. Объясните, какие аспекты работы можно улучшить и почему это важно. Будьте конкретны, говорите о действиях человека и предложите пути решения проблем.

Завершите обратную связь ещё одним позитивным комментарием. Подчеркните сильные стороны члена команды и выразите уверенность в том, что он сможет улучшить свою работу.

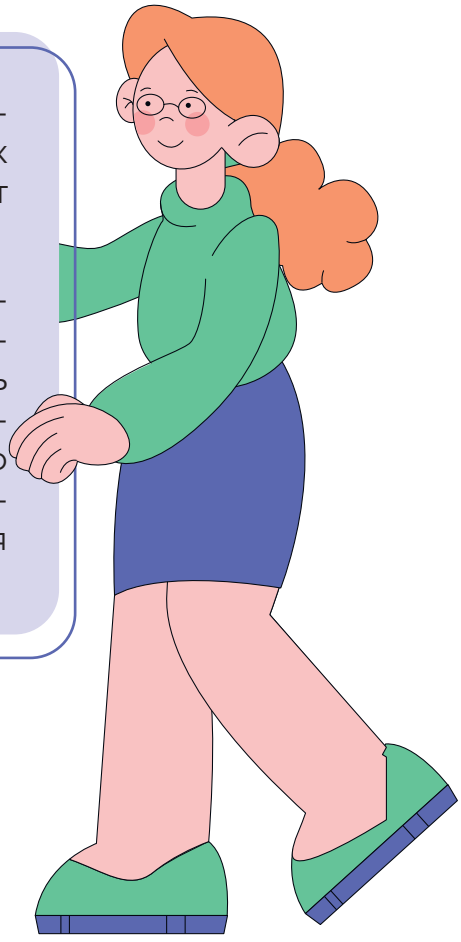
Этот метод помогает сделать так, чтобы обратная связь была воспринята членом команды. Он также подчёркивает положительные моменты и мотивирует сокомандника к дальнейшему развитию. Однако стоит помнить, что обратная связь должна быть честной и объективной.



ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Команда — это важный компонент реализации социального проекта. Однако, как и любой другой инструмент, она требует умелого обращения.

Создание эффективной команды начинается с понимания потребностей и мотивации участников. Важно обеспечить чёткое распределение ролей и обязанностей, а также наладить коммуникацию между членами команды. Работа с командой требует внимания, терпения и умения находить подход к каждому участнику.



ВОПРОСЫ:

1. Как мотивировать человека с социальным мотивом в вашем проекте?
2. Что включает в себя планирование как функция управления?
3. Какая роль является для тебя основной по типологии Белбина?
4. Почему конфликт не всегда может быть негативным фактором?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Составь матрицу ответственности для ключевых ролей проектной команды:

1 Напиши какие функциональные роли для реализации проекта тебе понадобятся.

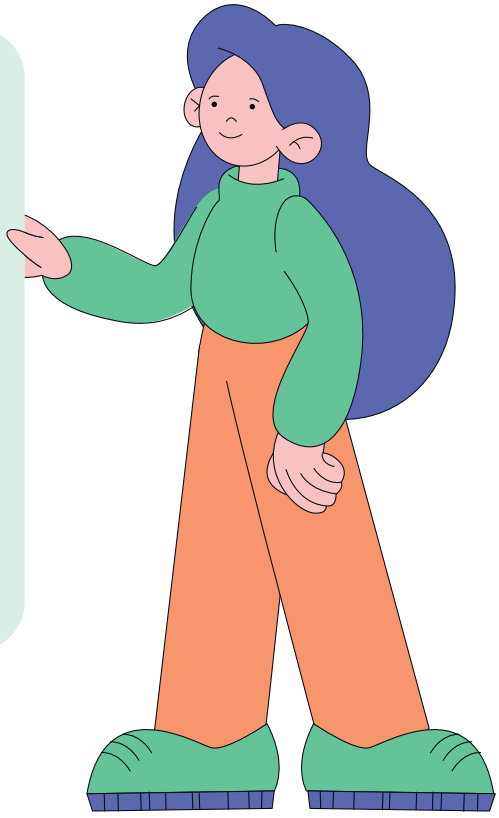
2 Опиши задачи, которые будет выполнять каждая из ролей.

3 Впиши условных ответственных.

4 Опиши компетенцию ответственных.

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Московский центр «Молоды душой» реализует проект «Ангелочки», направленный на повышение эффективности выхаживания недоношенных детей в перинатальных центрах города Москвы. «Серебряные» волонтёры изготавливают шерстяные вязанные изделия и игрушки-осьминожки на постоянной основе, которые позволяют стабилизировать терморегуляцию недоношенных детей и снизить уровень смертности в перинатальных центрах.



Волонтёр проекта Суфия Дементьева (63 года), делится своими впечатлениями: «Делать добро всегда полезно. А беречь и укреплять здоровье недоношенных малюток — это нужная и важная функция для волонтёров и участников проекта «Ангелочки».

Организаторы проекта — молодцы, добились сплоченности коллектива. Волонтёры с большим энтузиазмом приходят на все встречи и оказывают помощь.»



РАБОТА С ПАРТНЁРАМИ

Ранее ты изучил, как сформировать перечень необходимых для проекта ресурсов. Но что делать, если ресурсов не хватает? Где их найти? А главное, кто их может предоставить?

В этом параграфе ты узнаешь, кто может стать партнёром проекта, какие преимущества сотрудничества существуют и как подтвердить предоставляемую партнёром помощь.

Взаимодействие с партнёрами является очень важным этапом в социальном проектировании, на котором ты дополнительно можешь проверить актуальность своего проекта. Ведь если заявленная проблема, на решение которой направлен твой проект, в настоящее время важна, то обязательно найдутся сторонники, которые помогут её решить. Важно эффективно выстроить процесс **фандрайзинга.**

Фандрайзинг — целенаправленный систематический поиск средств или ресурсов для достижения целей проекта. Например, экспертов, оборудования, финансов и других.



Давай рассмотрим, кто может выступать партнёром твоего проекта:

Вид	Описание	Преимущества сотрудничества для партнёра	Преимущества сотрудничества для тебя
Некоммерческие организации	Юридически зарегистрированные в виде различных организационно-правовых форм организации, которые решают актуальные социальные проблемы, чья сфера деятельности схожа с тематикой проекта	• Свежие силы для решения актуальных проблем • Новые форматы в работе • Привлечение дополнительной аудитории к деятельности организации • Повышение уровня экспертности в данной тематике • Масштабирование деятельности	• Возможность найти экспертов • Выход на целевую аудиторию • Консолидация ресурсов, направленных на решение проблемы • Возможность консультироваться по конкретной тематике • Поиск новых идей

Вид	Описание	Преимущества сотрудничества для партнёра	Преимущества сотрудничества для тебя
 Коммерческие организации	Юридические лица, производящие товары и услуги, основной целью которых является извлечение прибыли	● Возможность стать социально активным бизнесом ● Выход на новую целевую аудиторию ● Поиск новых партнёров ● Привлечение новых идей в бизнес-процессы	● Понятный предоставляемый ресурс ● Повышение статуса проекта ● Возможность найти экспертов ● Поиск новых идей для реализации проектов ● Привлечение новых партнёров через партнёрскую сеть
 Органы государственной власти и государственные учреждения	Органы исполнительной власти и учреждения делятся на уровни: федеральный, региональный и местный. Органы власти: Правительство, министерства, департаменты, комитеты, управы, агентства и другие. Учреждения: библиотеки, культурные центры, школы, больницы, спортивные комплексы и другие.	● Помощь государству в решении проблем ● Удовлетворение запроса на интересные события ● Реализация плана мероприятий	● Административный ресурс ● Повышение статуса проекта ● Обширная материально-техническая база ● Возможность найти экспертов
 Средства массовой информации	Периодическое печатное издание, сетевое издание, телеканал, радиоканал, телепрограмма, радиопрограмма и другие.	● Новый контент ● Формирование социальной повестки ● Дополнительный информационный повод	● Выход на новую целевую аудиторию ● Масштабирование проекта

Вид	Описание	Преимущества сотрудничества для партнёра	Преимущества сотрудничества для тебя
 Физические лица и профильные сообщества	Люди с активной жизненной позицией, эксперты определенной сферы, сообщества по различным направлениям, блогеры и другие.	• Свежие силы для решения актуальных проблем • Дополнительный выход на целевую аудиторию • Повышение уровня экспертности в данной тематике • Удовлетворение запроса на интересные события	• Возможность найти экспертов • Поиск новых идей • Дополнительный выход на целевую аудиторию • Консолидация ресурсов, направленных на решение проблемы

Совместными усилиями ты сможешь быстрее достигнуть результатов, чем в одиночку. Выгода от сотрудничества может выражаться в большем количестве участников, обмене опытом, экономии финансовых средств путем использования общих ресурсов, привлечении широкой общественности, появлении новой целевой аудитории.

Ниже рассмотрим пример перечня помощи, которую ты можешь запросить у партнёра, в случае эффективного сотрудничества:



Некоммерческие организации:

- команда волонтёров
- эксперты или специалисты по определенной тематике
- методические наработки
- информирование целевой аудитории
- материально-техническая база



Коммерческие организации:

- финансирование
- продукция

- материально-техническая база
- эксперты или специалисты по определенной тематике
- бесплатные услуги или предоставление их по льготам



Органы государственной власти и государственные учреждения:

- административный ресурс
- информационная поддержка
- материально-техническая база
- субсидии и гранты, вследствие участия в конкурсе



Средства массовой информации:

- информационная поддержка в формате публикаций и репортажей
- эксперты или специалисты по определенной тематике



Физические лица и профильные сообщества:

- эксперты или специалисты по определенной тематике
- команда проекта
- информационная поддержка в части привлечения профильной целевой аудитории

Очень важно приходить к партнёру уже **с конкретным запросом**. Как ты заметил, часть помощи повторяется у нескольких видов партнёров. Заранее определись с тем, что ты будешь просить, чтобы потом не оказаться в ситуации, когда у тебя в проекте будет несколько комплектов повторяющейся аппаратуры, но не будет призов для участников.

Формулировка «Дайте нам, пожалуйста, бесплатно цветы для участников проекта» не сработает.

А, например: «Уважаемые коллеги, мы видим, что Вы большое внимание уделяете решению социальных проблем. Мы разделяем с Вами такой подход к деятельности. В связи с этим, предлагаем Вам стать партнёром нашего проекта, предоставив цветочную продукцию для участников.

В свою очередь предлагаем Вам следующее...» позволит партнёру задуматься об упущенной выгоде в случае отказа в сотрудничестве.



Однако, не всегда удается прийти к результатам сотрудничества только при корректной формулировке запроса. К партнёру необходимо обращаться не только с просьбами, но и предложениями для него. Чтобы все участники процесса были в ситуации выигрыша.

Предлагаем рассмотреть, что ты можешь предложить для потенциального партнёра своего проекта:

- Посты в социальных сетях с упоминаниями партнёра
- Упоминание в сценарии мероприятий
- Показ видеоролика о партнёре во время мероприятий проекта
- Разработка партнёром содержания кейса для участников, который они смогут решить
- Возможность распространения раздаточной продукции
- Логотип на сувенирной продукции для участников, волонтёров или команды
- Присвоение статусов: соорганизатор проекта, генеральный партнёр, информационный партнёр и другие категории
- Пространство для визуального присутствия. Это могут быть баннеры, роллапы, стенды и другие конструкции
- Приглашение в члены жюри или экспертного совета

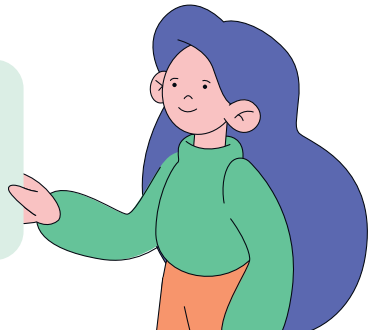
Четко сформулированные запрос и предложение для партнёра на 50 процентов повышает шанс добиться взаимовыгодных результатов от сотрудничества.



Александр Помогаев

Хорошо проработанные партнёрства — это те, где понятно, что вкладывает партнёр и зачем это нужно каждому.

Например, учреждение культуры предоставляет помещение для вашего проекта, а взамен получает новых лояльных посетителей.



Кроме того, все партнёрские договоренности необходимо письменно фиксировать с помощью официальной переписки. А если ты планируешь подавать свой проект на грант, то партнёрский вклад должен будет подтвержден письмом поддержки.



ПРИМЕР

В экспертную комиссию
грантового конкурса
(указать название конкурса)

Номер исходящего письма. Дата.
О поддержке проекта.

Уважаемые коллеги!

Организация-партнёр (название организации) поддерживает проект (название проекта), поданный на конкурс (название конкурса) ФИО руководителя проекта.

На наш взгляд, проект является актуальным и востребованным для его целевой аудитории (потому что...).

Целью проекта является (основная цель и задачи).

Со своей стороны готовы оказать проекту (информационную/консультационную /методическую) поддержку, а именно (уточняете форму поддержки), в случае его победы в конкурсе проектов.

Руководитель _____ ФИО

Пример письма поддержки

Партнёры и все, кто поддерживает проект, образуют партнёрскую сеть. Для того, чтобы использовать полученные контакты и успешный опыт взаимодействия в рамках реализации других проектов, необходимо прилагать усилия по их поддержке, развитию и удержанию.

Партнёрские сети обуславливаются партнёрскими отношениями, в рамках которых организации поочередно выступают в роли «отдающего» и «получающего».

Для поддержания партнёрских отношений ты можешь:

1 Подготовить благодарственное письмо для партнёра

Знак внимания и признание вклада в решение социальной проблемы позволит выстроить долгосрочные отношения между партнёрами.

2 Пригласить на открытие или итоговое мероприятие

Если в рамках твоего проекта планируется мероприятие с открытием проекта или итоговое событие, приглашенние на него партнёров будет не только хорошим тоном, но и возможностью поддерживать контакт в дальнейшем.

3 Обсудить с партнёром опыт совместного взаимодействия

Это может быть личная беседа, онлайн-встреча или анкета обратной связи. Важно, чтобы в результате выбранного формата, ты мог понять положительные моменты при взаимодействии и точки роста.

4 Направить презентацию или отчет с результатами своего проекта

В презентацию или отчет важно включить не только слова благодарности партнёру, но и количественные и качественные результаты. После изучения твоих материалов, партнёр должен понять, что его ресурсы потрачены не зря и все договорённости были выполнены.

Вариантов для развития партнёрских взаимоотношений большое количество. Будет здорово, если ты используешь в своем проекте несколько видов и реализуешь собственные идеи по поддержанию отношений с партнёрами.



ПОДВЕДЁМ ИТОГ

В одиночку реализовать проект невозможно. Партнёры — это важная составляющая твоей инициативы.

Взаимодействие с разными видами партнёрских организаций может приносить абсолютно разный результат для твоего проекта. Поэтому не забывай, что грамотно сформированный запрос и индивидуально подготовленное предложение — это залог успешного старта взаимодействия с потенциальными партнёрами проектов.

Помни, что важно не только привлечь как можно больше партнёров здесь и сейчас, но и выстроить с ними долгосрочное сотрудничество.



ВОПРОСЫ:

1. Какие виды партнёров ты знаешь?

2. Какие ты видишь преимущества в привлечении СМИ в качестве партнёров проекта?

3. Что, в рамках реализации проекта, можно предложить для партнёрских организаций?

4. Какие способы удержания партнёра существуют?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Составь перечень из не менее 3 потенциальных партнёров своего проекта.

Партнёр	Что можно запросить?	Что можно предложить?

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Благотворительный фонд «Второе дыхание» разработал курс для начинающих социальных предпринимателей. Курс состоит из 7 модулей, включающих в себя различные темы.



Вот, как сами представители фонда говорят о своем курсе: «Мы решили сделать большой онлайн-курс о том, как работают благотворительные магазины и взяли за основу опыт наших друзей и партнёров. Из этого курса вы узнаете всё самое необходимое для того, чтобы создать свой проект по сбору, сортировке, перераспределению и переработке вещей, сделать его успешным и самоокупаемым»

Но этот кейс стоит изучить в рамках взаимодействия фонда и партнёров. Посмотри, как представители организации рассказывают о тех, без кого данный курс не появился бы.

Можно уходить от простых перечислений партнёров своих проектов, с использованием логотипа или названия. А описать, например, небольшую историю о каждом партнёре, интересный факт о них, показать ценности, которым они придерживаются.

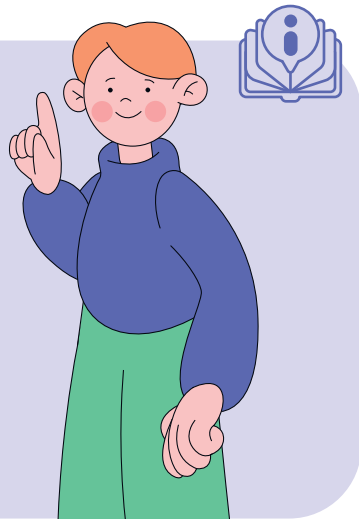
Это станет возможностью не только для рекламы действующих партнёров, но и сможет вызвать интерес к твоёму проекту у потенциальных.

МЕДИАСОПРОВОЖДЕНИЕ

Информация играет одну из ключевых ролей в современной жизни людей. Социальные сети стали неотъемлемой частью нашей повседневной реальности, оказывая значительное влияние на формирование общественного мнения и восприятие различных событий и явлений.

В этом разделе ты узнаешь о том, как рассказывать о социальном проекте, что написать в контент-плане, из кого может состоять медиакоманда, и как составить, а затем и реализовать медиастратегию проекта.

Медиасопровождение проекта — это комплекс мер, направленных на продвижение проекта в социальных сетях и средствах массовой информации. Оно включает в себя различные виды деятельности: создание и распространение информационных материалов, взаимодействие со СМИ и блогерами, организация пресс-мероприятий и другие активности. А также, это основное пространство для общения с целевой аудиторией.



Медиасопровождение помогает рассказать людям о твоём проекте, привлечь внимание к проблеме, которую ты решаешь, заручиться поддержкой государства и партнёров и собрать команду единомышленников. Когда ты рассказываешь о проекте, то объясняешь, зачем он нужен и кому может помочь. Также, если мы говорим про работу с грантовым сопровождением проекта, медиа являются ключевым в показателях и отчетах по проекту — это количество постов, количество охватов и количество площадок, на которых была размещена информация.

Принципы эффективного медиасопровождения

Медиа — достаточно точный и сложный инструмент и для того, чтобы он эффективно работал на благо твоего проекта, необходимо соблюдать несколько принципов и этапов реализации работы:

1. Определи свою целевую аудиторию

Прежде чем начать рассказывать о своём проекте, подумай, кто будет слушать или читать твои публикации. Это могут быть волонтёры, партнёры, спонсоры, журналисты или просто люди, которые интересуются твоей темой. Чем точнее ты определишь свою аудиторию, тем эффективнее будет сопровождение. Это поможет тебе подобрать язык общения с аудиторией, дизайн и ключевые элементы, а также темы для публикаций.

2. Подготовь интересный и полезный контент

Чтобы привлечь внимание аудитории, твой контент должен быть интересным, актуальным и полезным. Он должен отвечать на вопросы: «Что нового?», «Почему это важно?» и «Как это поможет мне?». Собирай контент только после анализа целевой аудитории.

3. Используй разные каналы коммуникации

Не ограничивайся одним каналом, например, только социальными сетями или только СМИ. Используй все доступные тебе варианты, чтобы охватить как можно больше людей — это может быть собственный сайт, телеграм-канал, страница в группе Вконтакте. Важно следить за репутацией платформ, на которых ты размещаешь информацию и за охватами этой площадки. Возможно, для твоей целевой группы будет достаточно использовать один канал коммуникации и в таком случае стоит все силы направить туда.

3. Будь честным и открытым

Благодаря медиаплатформам ты можешь общаться с большим количеством людей на расстоянии и быть им полезным. Помни, что люди ценят честность и открытость. Будь настоящим, поддерживай коммуникацию и отвечай на все комментарии под постами. Общение с аудиторией — это двусторонний процесс. Поэтому слушай своих читателей, задавай им вопросы, отвечай на их комментарии и закрывай их запросы своим контентом. Так ты узнаешь, что работает, а что нет, и сможешь улучшить медиасопровождение.

Медиапространство позволяет не только информировать целевую аудиторию и общаться с ней, но и вовлекать её в принятие решений. Это значит, что ты делаешь проект не для целевой группы, а вместе с ней, и она чувствует большую причастность. Для волонтёрского сообщества это один из видов мотивации.

Создание и распространение контента

Чтобы диалог с целевой аудиторией удался, контент должен выводить на коммуникацию, а значит, быть актуальным, кликабельным, интересным. Контент может быть разным по содержанию, стилю и формату. Вот некоторые виды контента:

- **Информационный** контент рассказывает о событиях, фактах, новостях и других аспектах жизни общества.

- **Развлекательный** контент предназначен для того, чтобы развлекать и радовать аудиторию. Он может включать в себя юмористические ролики, мемы, карикатуры, игры и другие элементы.

- **Обучающий** контент помогает аудитории получать новые знания. Он может представлять собой курсы, мастер-классы, вебинары, учебники и другие материалы.

- **Продающий** контент направлен на то, чтобы побудить людей совершить покупку или воспользоваться услугой. Он может содержать рекламу, отзывы участников ранних проектов, описание программы.

- **Вовлекающий** контент призван привлечь внимание аудитории и вовлечь её в диалог. Он может состоять из вопросов, опросов, конкурсов, викторин и других активностей — главное, чтобы человек что-то сделал внутри этого контента.

Выбор вида контента зависит от целей проекта, целевой аудитории и других факторов. **Например,** для продвижения молодёжного проекта можно использовать развлекательный контент, а для привлечения внимания к проблеме экологии — информационный контент.



Использование всех видов контента на своих платформах может помочь самый необходимый инструмент планирования контента — контент-план. **Контент-план** — это схема планирования контента в твоих каналах коммуникации. Он определяет, какой контент будет публиковаться, как часто, в каких форматах и с какими целями. Выглядит как таблица с днем недели, датой, временем публикации и самим описанием публикации. Анализ целевой аудитории поможет найти тот «золотой час», в который большинство твоих пользователей будет находиться в социальных сетях, а значит и увидит твой контент. Например, учащиеся школ смогут увидеть контент до уроков, во время обеда и после уроков. Учащиеся вузов также, однако у студентов другой график обучения и другой «золотой час» в социальных сетях.

День недели/ время	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
10:00	Развлекательный пост	Информационный пост	Обучающий пост	Вовлекающий пост			Вовлекающий пост
14:00		Обучающий пост		Развлекательный пост	Обучающий пост	Информационный пост	
18:00	Информационный пост	Вовлекающий пост			Вовлекающий пост	Развлекательный пост	

После внедрения контент-плана мы рекомендуем следить за реакцией читателей на каждую публикацию и анализировать охваты — это поможет понять, какой пост стоит выпускать чаще, а какой не интересует аудиторию. Попробуй новые форматы, темы и способы взаимодействия с аудиторией — в первую очередь это творчество. Только через творчество и анализ ты сможешь найти то, что больше всего подходит твоей аудитории.

И такой контент может быть опубликован в разных форматах: статьи, видео, инфографика, подкасты, блоги и другие виды. Помимо того, что контент должен быть актуален для целевой группы, он должен быть уникальным, то есть не должен повторять то, что уже есть в интернете в любом источнике. Он должен содержать новые идеи, факты, мнения. Также контент должен быть качественным — хорошо написан, отредактирован и оформлен, в тексте и изображениях должен быть визуальный порядок, чтобы пользователю было понятно, куда двигаться и какая мысль заложена в содержании.

Важно выбрать формат, который будет наиболее приемлемым для вашей целевой аудитории.



Александр Помогаев



Например, если твоя целевая аудитория — молодёжь, то лучше использовать социальные сети и видеохостинги. Если же ты хочешь привлечь внимание СМИ, то стоит сосредоточиться на создании статей и пресс-релизов.

Взаимодействие со СМИ

В современном мире, где информация распространяется молниеносно, умение грамотно выстроить отношения с прессой и блогерами может стать ключом к успеху твоего проекта. Основные форматы взаимодействия со СМИ и медиа: пресс-релизы, пост-релизы, пресс-конференции, репортажи с проекта, гостевые публикации, интервью, экспертные статьи.

Далее в таблице можно познакомиться с каждым форматом взаимодействия:

Название формата	Короткое описание	Шаги для реализации	Ресурсы
Пресс-релиз	Официальное сообщение для СМИ о важной новости или событии проекта	1 Определи основную новость или событие 2 Напиши заголовок, отражающий суть 3 Создай вводный абзац с ключевой информацией	Текст, фото, контактные данные

Название формата	Короткое описание	Шаги для реализации	Ресурсы
		4 Подготовь основной текст: что, где, когда, почему 5 Добавь контактные данные для связи 6 Отправь релиз в подходящие СМИ 7 Проверь, есть ли логотипы или фотографии, чтобы повысить визуальную привлекательность	
Пост-релиз	Сообщение о прошедшем событии, подведение итогов	1 Собери данные и результаты мероприятия 2 Напиши заголовок, привлекающий внимание 3 Создай текст, отражающий достижения и выводы 4 Включи цитаты участников для персонализации 5 Дополни материал фотографиями с мероприятия 6 Распространи через те же каналы, что и пресс-релиз	Текст, фото или видео, контактные данные

Название формата	Короткое описание	Шаги для реализации	Ресурсы
Пресс-конференция	Мероприятие для встречи с журналистами, где обсуждаются важные вопросы	1 Определи цели конференции 2 Найди спикеров и согласуй темы выступлений Подготовь темы для обсуждения и ключевые сообщения 4 Сформируй список приглашенных СМИ 5 Организуй удобное место и оборудование для презентаций 6 Проведи репетицию с участниками 7 Подготовь материалы (инфографика, буклеты) 8 Продумай логистику и тайминг мероприятия	Помещение, презентации, спикеры
Интервью изданиям	Беседа с представителями СМИ для более глубокого погружения в деятельность проекта	1 Определи ключевые идеи, которые хотите донести 2 Подбери спикеров, обладающих опытом и компетенцией 3 Тренируй спикеров на предмет ответов на возможные вопросы	Спикеры, примеры для иллюстрации

Название формата	Короткое описание	Шаги для реализации	Ресурсы
		4 Подготовь собственные вопросы для интервьюера, чтобы удерживать внимание на важных темах 5 Последи за временем и убедитесь, что все основные моменты прозвучали	
Репортажи на мероприятиях	Журналисты посещают мероприятия и готовят рассказы о них	1 Составь список контактов СМИ, готовых осветить мероприятие 2 Подготовь пресс-комплект с информацией о проекте 3 Организуй удобное место для журналистов 4 Обеспечь доступ к ключевым участникам для интервью 5 Планируй логистику посещения и общение с прессой заранее	Пресс-комплект, привлечение журналистов
Гостевые публикации	Тексты о проекте, написанные для блогов или социальных медиаплатформ	1 Выбери платформу или блог, подходящий по тематике 2 Свяжись с редакторами, представь им инициативу	Текст, контакты для обратной связи

Название формата	Короткое описание	Шаги для реализации	Ресурсы
		3 Напиши текст с уклоном на личные истории участников и влияния проекта на общество 4 Включи призыв к действию или участию 5 Следи за ответной реакцией и комментариями читателей	
Экспертные статьи	Статьи-обзоры от экспертов проекта в изданиях или блогах	1 Исследуй и собирай аналитику по теме 2 Выбери экспертов, которые могут дать взвешенный обзор 3 Структурируй статью: определение проблемы, анализ, предложения решений 4 Сделай акцент на данных и реальных примерах 5 Следи за актуальностью и своевременностью публикации	Аналитические данные, графики, фото

Обычно журналисты освещают уникальные проекты, лидеров общественного мнения, массовые мероприятия с большим охватом регионов или городов, а также проекты, отвечающие актуальной для общества теме.

Общение с представителями СМИ — четко выстроенный процесс. При работе проектной команды с прессой, необходимо соблюдать несколько правил:

1 Будь честным и открытым

Доверие — основа хороших отношений с медиа. Если у твоего проекта возникли трудности, сообщи об этом честно и прокомментируй, какие шаги планируешь предпринять для решения проблемы. Это покажет твою открытость в коммуникации. Также, когда к тебе обращаются за комментарием или предложением, предоставляй информацию, которую реально подкрепить данными или фактами. Избегай громких обещаний или преувеличений.

2 Предоставляй качественные фото- и видеоматериалы

Делай фото и видео на качественную технику в хорошем освещении, чтобы материалы выглядели профессионально и легко могли быть использованы СМИ. Мы рекомендуем регулярно обновлять свои архивы медиафайлов с событий или делать специальную фотосессию, чтобы у тебя всегда был выбор качественных изображений.

3 Подготовь спикеров проекта к общению со СМИ

Проведи брифинг с тем, кого планируешь пускать в кадр от лица проекта. Проведи тренировочную съемку — если опыт у спикера небольшой, можно задать вопросы, поговорить и посмотреть результат, чтобы исправить неточности перед настоящей съемкой.

4 Создай пресс-кит с основной информацией о проекте.

Это материалы, которые можно оперативно дополнить комментарием лидера общественного мнения или организатора и отправить в СМИ. Пресс-кит может включать в себя: историю проекта, основные достижения, профили ключевых участников, статистику, часто задаваемые вопросы и контактную информацию. Рекомендуем держать пресс-кит в доступе в любое время, а также регулярно обновлять его по мере развития проекта.

5 Будь последовательным в своих сообщениях и действиях

Все интервью, пресс-релизы, публикации и материалы должны отражать единый стиль и послание. Например, если твой проект сфокусирован на социальной инклюзии, акцентируй это в каждом сообщении. Здесь мы рекомендуем разработать единый документ, фиксирующий основные сообщения и стиль общения проекта, чтобы вся команда следовала этому гиду, и он мог передаваться будущим проектным командам.

В волонтёрских проектах акцент на эмоциях, прозрачность и призыв к действию играют ключевую роль, поскольку они напрямую влияют на вовлеченность, доверие и активное участие со стороны общества — об этом точно знаешь ты и твоя команда, осталось донести это и СМИ, чтобы они грамотно передали это дальше в общество. Соблюдение всех правил, договоренностей и понимание особенностей общения со СМИ в итоге позволяют не только делиться успехами, но и вдохновлять других на участие в изменениях

Команда пресс-службы

Для реализации информационного сопровождения тебе необходима компетентная команда медиа специалистов. Команда базово может состоять из руководителя пресс-службы, контент-менеджера, копирайтера, корреспондента, фотографа, видеографа, дизайнера. Иногда на небольших проектах, все роли объединены в одном-двух членах команды, мы описываем максимально возможный состав медиакоманды проекта. Предлагаем рассмотреть функционал каждого:

1. **Руководитель пресс-службы** — это человек, который отвечает за общую стратегию и координацию работы всей команды. Он определяет цели и задачи пресс-службы, разрабатывает план действий, контролирует выполнение задач и оценивает результаты, а также взаимодействует со СМИ на площадке проекта.

2. **Контент-менеджер и копирайтер** — это люди, которые создают контент для основных каналов коммуникации и для СМИ. Они реализуют контент-план, пишут статьи, пресс-релизы и другие материалы, которые помогают рассказать о проекте. Больше всего взаимодействуют с фото-, видеоспециалистами и дизайнером, так как забирают визуальный контент для публикации.

3. **Корреспондент** — этот специалист находится в кадре, общается с участниками и берет у них интервью, а также принимает участие в пресс-подходе во время приезда лидера общественного мнения и СМИ.

4. **Фотографы и видеооператоры** — это специалисты, которые снимают фото- и видеоматериалы для публикации в СМИ и социальных сетях. Они могут работать как внутри пресс-службы, так и быть привлеченными специалистами.

5. **Дизайнер** — создаёт макеты публикаций, логотипы, баннеры и другие визуальные элементы, которые используются в коммуникациях проекта.

Состав команды пресс-службы зависит от масштаба и сложности проекта, а также от бюджета и доступных ресурсов. Какие-то роли могут не пригодиться тебе, например, корреспондент нужен только в том случае, если ты планируешь выпускать видеодневники с проекта.

В добровольческой деятельности есть отдельное направление — **медиаволонтёрство**. Мы рекомендуем тебе познакомиться с волонтёрами в сфере медиа и приглашать их на свои проекты. Это отличная возможность помочь начинающим специалистами вырасти вместе с командой

> Если ты не рассказываешь о своём проекте, то твоего проекта не существует для общества.



Александр Помогаев

Постановка технического задания

Техническое задание для фотографов, видеографов и дизайнеров в рамках работы пресс-службы должно содержать чёткие и конкретные требования к результату их работы. Это поможет избежать недопонимания и ошибок в процессе выполнения задач.

Техническое задание для фотографа и видеографа должно включать в себя следующие пункты:

1. **Цель съёмки** — что ты хочешь получить в результате? Например, фоторепортаж с мероприятия, портретные снимки участников проекта или серию фотографий для рекламной кампании. В зависимости от цели фотограф берет необходимую аппаратуру, количество зарядных устройств и заранее готовит пресеты для обработки фотографий. Для видео также важно понимать — будет это нарезка кадров под музыку или интервью, и для этого необходимо заранее подготовить дополнительное оборудование.

2. **Место и время съёмки** — где и когда должна проходить съёмка? Это может быть определённое место, например, офис компании, площадка мероприятия или натурная локация, проводимая программа и интерьер. Будет здорово, если получится заранее прислать фото локации и специалисты также подготовят референсы ракурсов и цвет обработки.

3. **Объекты съёмки** — кто или что должно быть на фотографиях и в видео? Это могут быть:

- **люди:** участники, партнёры проекта, почётные гости, организаторы;
- **предметы:** продукция, оборудование, материалы;
- **события:** мероприятия, акции, презентации, важные блоки в программе.

4. **Количество и формат фотографий и видео** — сколько фотографий ты хочешь получить? Какой хронометраж видео должен получиться? Фотографу важно понимать, сколько за день и за весь проект необходимо сделать фото, в каком формате отдать, например в JPEG, RAW или другом. Видеографу важно понимать, какой хронометраж должен получиться по итогу — если это видео с интервью, оно может быть от 2-3 до 10 минут, а если видеоряд под музыку, то от 1 до 4 минут. Важно, что музыка в видео должна использоваться без авторских прав, в ином случае видеохостинг может заблокировать видео.

Техническое задание для дизайнера должно включать в себя следующие пункты:

1. **Описание проекта** — в этом разделе советуем описать цель проекта, целевую аудиторию, какое наполнение проекта планируется, место проведения.

2. **Ссылки на существующий фирменный стиль** — если у тебя уже есть логотип, цветовая гамма проекта, шрифты и дизайнерские элементы отдай их дизайнеру, чтобы он мог их интегрировать в новый проект.

3. **Ссылки на примеры понравившегося дизайна или референсы** — это пример или отсылка к тому, что тебе понравилось в уже готовых материалах других проектов, и как бы ты хотел, чтобы выглядело оформление твоего проекта.

4. **Какая продукция тебе нужна** — раздаточная продукция, дизайн социальных сетей, баннеры, презентации или другие макеты. Следовательно в этом разделе необходимо указать все материалы печати, размеры продукции и поделиться контактами типографии, чтобы дизайнер мог связаться с ними и узнать о требованиях к печатным макетам.

Старайся отдавать техническое задание в оговоренном вами формате, например, в документе word со всеми ссылками, описанием и выделение основных моментов. Если у специалистов есть вопросы, старайся вписать это также в техническое задание, чтобы все хранилось в одном месте.

ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Медиасопровождение проекта — это один из важнейших инструментов для формирования положительного имиджа проекта.

В этом блоке мы рассмотрели основные аспекты медиасопровождения проектов: планирование, создание и распространение контента, взаимодействие со СМИ, формирование команды. Мы узнали, как разработать контент-план и выбрать наиболее эффективные каналы коммуникации.

Качественный контент и добросовестное отношение к распространению информации во внешнем поле помогает авторам социальных проектов регулярно находиться привлекать внимание аудитории и находить дополнительные ресурсы для решения проблем.



ВОПРОСЫ:

1. Что такое контент-план и зачем он нужен?

2. Какие каналы коммуникации можно использовать для взаимодействия со СМИ?

3. Из кого может состоять команда пресс-службы?

4. Как создать качественный и интересный контент, который будет привлекать внимание аудитории?

5. Почему выбор стратегии продвижения зависит от целевой аудитории проекта?

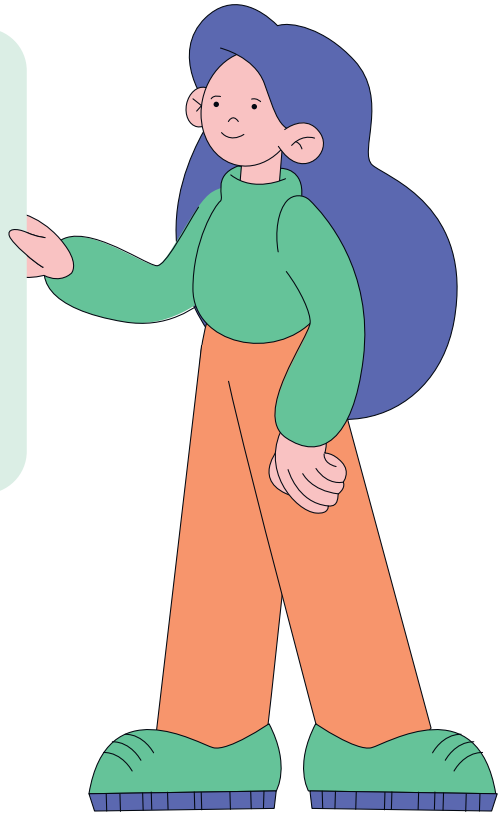
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовь контент-план для условного проекта со следующими вводными:

1. Это добровольческий проект в сфере экологии, длительностью 1 день.
2. Вести необходимо группу ВКонтакте на протяжении месяца — две недели до проекта и две недели после. Группа новая, подписчиков там еще нет.
3. Целевая аудитория — студенты высшего учебного заведения 3 курса со всех направлений.
4. Посты необходимо выпускать каждый день, количество не ограничено.

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Еврейский музей и центр толерантности реализует проект «Инклюзивная студия музейных медиа-волонтёров». Проект направлен на привлечение в музеи людей с инвалидностью путем информирования целевых сообществ и повышения комфортности пребывания в музее.



Вот, что рассказывает волонтёр Павел Леонов (37 лет): «Первый раз на моей памяти, когда случилось инклюзивное обучение медиажурналистике. Где можно было получить практику и стать не только волонтёром журналистом, но и профессионалом. У нас получилась очень классная работа с командой. Проект важен и актуален тем, что любой человек с любыми нарушениями или без них может почувствовать себя нужным, а благодаря занятиям и практике на проекте — получить больше, чем во время получения профильного образования.

Во время проекта с организаторами выстраивались прекрасные взаимоотношения. К любому можно было смело прийти и попросить помощь. С некоторыми из организаторов мы общаемся до сих пор.

Для себя я получил возможность печататься и сотрудничать с компанией Яндекс, что для слабовидящего ранее было невозможно. Я получил колоссальный опыт работы медиаволонтёром культуры, а также вел группу на пути по всему проекту. Знакомство с классными людьми, которое способствовало эффективному сотрудничеству».

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Анализ и дальнейшая оценка социального проекта играет немаловажную роль в работе. Проведение качественной оценки эффективности реализованного социального проекта позволяет привлекать дополнительные ресурсы на новые социальные инициативы автора, масштабировать действующие практики, а партнёрам проектов — быть уверенными в том, что проект выполняет свою социальную миссию и влияет на развитие качества жизни.

Для волонтёров и организаций, полученная в результате анализа эффективности информация поможет ответить на ряд важных вопросов:

- **Действительно ли проект является социальным?**
- **Какое социальное воздействие оказывает проект?**
- **Обоснована ли поддержка социального проекта?**

Начиная оценку эффективности реализации социального проекта предлагаем вернуться к зафиксированным в начале проблеме, цели, задачам, ожидаемым результатам и календарному плану. Это позволит определить, были ли достигнуты планируемые показатели в обозначенные тобой сроки.

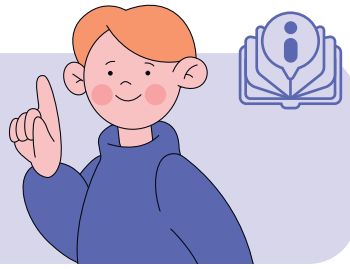
При этом эффективность социального проекта не ограничивается выполнением задач и организацией мероприятий. Можно выделить три ключевых вида результата: **непосредственный результат, социальный результат и социальный эффект.**

Социальные эффекты обычно отдалены во времени и отражают не только сегодняшние изменения состояния и модели поведения благополучателей, но и те позитивные достижения, которые могут наблюдаться в будущем относительно как непосредственно благополучателей, так и общества в целом.

Непосредственный результат представляет собой объем предоставленных отчуждаемых продуктов, услуг, мероприятий для благополучателей.

Социальный результат характеризует изменения состояния благополучателей, связанные с предоставлением указанных социальных продуктов и услуг. Эти изменения происходят, как правило, в процессе деятельности по реализации проекта, поэтому непосредственный и социальный результаты связаны во времени.

Социальный эффект или социальное влияние — те благоприятные изменения, которые ожидаются от социальных результатов проекта в более отдаленной перспективе.





Например, если социальный проект заключается в обучении группы людей с инвалидностью новой профессии, то:

Непосредственный результат — это количество благополучателей проекта, т. е. количество людей, прошедших обучение.

Социальный результат — это прирост уровня знаний и навыков у этой группы людей и, как следствие, в изменении их модели поведения.

Социальный эффект — это количество людей из этой группы, нашедших работу по приобретенной профессии, изменение в количественном выражении уровня их благосостояния.

Эффективность социального проекта в общем смысле представляет собой соотношение результатов/эффектов, полученных в ходе проекта, и затрат на его реализацию.



Александр Помогаев

Одним из распространенных способов анализа эффективности социального проекта является сравнение запланированных количественных и качественных результатов с достигнутыми. При этом будет не достаточно провести сравнения и констатировать отклонение, необходимо также проанализировать, почему одного результата удалось достичь, а другого нет, и что повлияло на получаемый итог.

Помимо сравнения запланированных и фактических показателей, предлагаем познакомиться еще с несколько методами оценки эффективности социального проекта.

Параметрический метод

Предполагает разработку определенных параметров, индикаторов для достижения цели проекта в ходе его реализации. Впоследствии соотношение желаемого и реального результатов позволит команде проекта сделать заключение о его успешности или неуспешности.

Табличный метод

Метод заключается в выявлении факторов эффективности и неэффективности проекта и расположения их в виде таблицы. Такая форма представления информации позволяет упорядочивать факторы воздействия, правильно расставлять акценты и достаточно точно оценивать эффективность реализации проекта. Одним из примеров табличного метода является диаграмма Ганта, которая визуально показывает время и силы затраченные в социальном проекте.

Субъективно-определительный метод

Этот метод заключается в оценке эффективности, составленной на основе субъективного мнения экспертов, целевой аудитории, представителей общественности. Для этого используются самые различные способы сбора и анализа информации: интервью, массовый опрос, фокус-группа и другие. Сильной стороной данного метода является возможность получить комплексную, всестороннюю оценку проекта, но важно помнить, что в данном случае мы полагаемся на личное, субъективное мнение людей, которое необходимо подкреплять объективными, например, статистическими данными.

Стоимостной метод

Социальный проект часто не преследует получение экономической выгоды, и поэтому оценка экономической целесообразности проводится на несколько иных основаниях, чем в коммерческой деятельности. На предпроектной стадии анализируются имеющиеся ресурсы и выбираются наиболее экономичные пути реализации проекта. При промежуточной оценке стоимостной метод помогает установить, как идет использование ресурсов, и при необходимости — скорректировать проект. По завершении проекта стоимостной метод дает возможность оценить, все ли ресурсы использовались должным образом, а также сделать выводы о путях повышения эффективности их использования при разработке и реализации схожих проектов.

ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Анализ и оценка эффективности социального проекта начинается на этапе разработки проекта и заканчивается уже после реализации всех мероприятий. Качественно проведённый анализ и публикация его результатов позволяет сформировать доверие среди привлекаемых волонтёров и партнёрских организаций, которые могут присоединиться к команде и стать частью будущих социальных инициатив.



ВОПРОСЫ:

1. Какой непосредственный результат, социальный результат и социальный эффект будет в твоём проекте?

2. Почему социальный эффект можно проследить только после завершения проекта?

3. Какие риски и преимущества ты видишь в представленных методах оценки эффективности социального проекта?

4. Почему параметры и критерии оценки необходимо закладывать на этапе разработки проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Запиши **параметры, индикаторы, критерии эффективности** социального проекта, целью которого является повысить качество онлайн-преподавания 30 учителей школы №1 путём проведения трёхмесячной школы цифровых навыков преподавания, состоящей из 16 занятий, с последующей практикой и изданием цифрового пособия до 21 декабря 2025 года.

КЕЙСЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Московское региональное отделение «Российские студенческие отряды» реализует Всероссийскую патриотическую акцию «Снежный десант «РСО», направленную на формирование ценностного мировоззрения молодёжи, основанного на ценностях патриотизма, нравственности, здорового образа жизни.

Участники проекта в 2024 году смогли охватить мероприятиями проекта 16 муниципальных округов, 40 населенных пунктов, провели 43 профориентационных встречи, 245 мастер-классов с детьми и 40 концертных программ.



Благодаря волонтёрам «Снежного десанта «РСО» были благоустроены значимые для населенных пунктов памятные места, оказана помощь ветеранам ВОВ и семьям участников СВО, проведены лекции по профориентации. Социальный эффектом проекта является осознанный выбор профессии и вуза школьниками, с которыми работали волонтёры.

Участник команды проекта Ксения Макаренкова (26 лет) делится своими впечатлениями: «Данный проект — это отличная практика воспитания патриотизма у современной молодёжи, а также развитие добровольчества и взаимопомощи на разных уровнях. Год назад проект начал набирать популярность в новых регионах нашей страны. Мне и еще 4 ребятам из Москвы посчастливилось стать частью мероприятий на территории ЛНР и на протяжении недели помогать нуждающимся.

Чувствуется поддержка со стороны организаторов проекта. Они были с нами на протяжении всех этапов акции: подготовительный, выездной, завершение. Проводили обучение всех участников акции, помогали готовить концерты и самое важное — искали районы и прорабатывали программу выездов для каждого отряда».

→ 03

Поддержка проекта

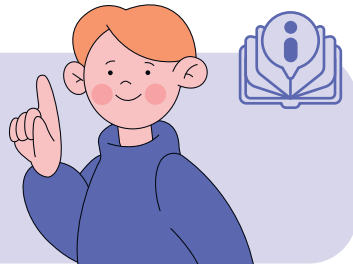
1. Проектная заявка
2. Возможности поддержки

ПРОЕКТНАЯ ЗАЯВКА

Привлечение грантовых средств для реализации социального проекта является одним из способов финансирования проекта. При этом не обязательно любой социальный проект должен строиться и существовать только за деньги грантооператоров. Операторы грантовых конкурсов также преследуют свои цели и интересы, когда предоставляют средства на реализацию проекта.

Предлагаем, перед началом обсуждения форм и полей проектной заявки, договориться о понятиях, которые будут появляться в дальнейшем.

Грант — это целевое, безвозмездное, невозвратное финансирование на реализацию проекта.



Основные поля проектной заявки, относящиеся к сути социального проекта, большинства конкурсов как для физических, так и для юридических лиц являются идентичными. Мы выделили универсальные блоки и далее подробнее рассмотрим то, как оформить каждый из них.

Название проекта

По названию проекта эксперты грантового конкурса должны определить направление проекта и сформировать первое представление о проекте. Рекомендуем создавать оптимальные по длине названия, на прочтение которых уйдет не более 3 секунд. Длинное и сложное название может запутать эксперта, а короткое не сформирует понимание, о чем будет проект.

Краткое описание проекта

В блоке краткого описания предлагаем в одном абзаце сформулировать название проекта, целевую группу и её проблему, содержание мероприятий и результатов проекта. Краткое описание станет визитной карточкой проекта, если ты будешь использовать понятные для любого человека слова и соберешь свои мысли в последовательность, обозначенную выше.

География и масштаб проекта

Раздел посвящен уровню реализации проекта: **муниципальный, региональный, межрегиональный, окружной, всероссийский.** Выбор одного из уровней определяет масштаб вовлечения жителей из муниципалитета, региона, нескольких регионов, всего округа или страны. Предлагаем выбирать только тот уровень и те регионы, который действительно будут задействованы в проекте. От этого зависит дальнейшая логика оценки всего проекта.

Например: выбирая всероссийский уровень проекта и прикрепляя опыт команды, которая реализовывала до этого только проекты на муниципальном уровне, ты рискуешь получить оценку ниже из-за недостаточного опыта команды для реализации всероссийского проекта.



Дата начала и окончания реализации проекта

Обозначая даты реализации проекта обращай внимание на несколько аспектов:

- **во-первых,** условия проведения грантового конкурса — в них обозначают период, когда может начаться и закончиться реализация социального проекта;

- **во-вторых,** в обозначенный период рекомендуем закладывать время на подготовку к реализации проекта, а также время на сдачу отчетной документации;

- **в-третьих,** синхронизируй дату начала и окончания реализации с календарным планом проекта



Целевые группы проекта

В параграфе про анализ целевой аудитории проекта ты уже узнал, как определять и конкретизировать портрет целевой аудитории. В поле целевой группы необходимо максимально конкретно зафиксировать, получившееся описание. Укажи количество участников целевой группы, возраст, уровень образования, место проживания и другие характеристики, которые позволят максимально точно сфокусировать на образе целевой группы. Если в твоём социальном проекте несколько целевых групп, то опиши их раздельно по пунктам.

Проблема целевой группы

Подробно опиши видимую проблему и подкрепи её актуальность фактическими данными: нормативно-правовыми документами, результатами исследования, мнениями экспертов, статистической информацией из открытых источников, публикациями в СМИ и научных изданиях. Рекомендуем для каждого источника прикрепить ссылку с подтверждением. Это позволит эксперту проверить достоверность информации, а тебе — сохранить логику повествования. На основе данных сделай выводы, которые приведут тебя к основной проблеме проекта.

Цель проекта

Сформулированная цель проекта должна привести к решению проблемы целевой группы. После записи цели, предлагаем проверить ее с помощью методики SMART на конкретность, измеримость, достижимость, уместность и ограниченность во времени. Полученная формулировка цели должна вести команду проекта от проблемного настоящего к желаемому образу будущего.

Ожидаемые результаты

Предлагаем базово разделить результаты на количественные и качественные. В параграфах про логику социального проекта и про анализ эффективности социального проекта ты можешь познакомиться с разными видами результатов, которые также рекомендуем вынести в это поле заявки проекта: непосредственный результат, социальный результат, социальный эффект.

Задачи проекта и календарный план

Эти поля связаны в единой проектной логике. Задачи отражают крупные блоки работы по достижению обозначенных результатов проекта. Задачи связаны с целью и результатами, каждая из них представляет собой мероприятие в календарном плане. Каждое из мероприятий имеет свои результаты, которые должны складываться в общие результаты проекта. Предлагаем выстраивать мероприятия в хронологической порядке и сохранять логику реализации социального проекта.

Партнёры и софинансирование

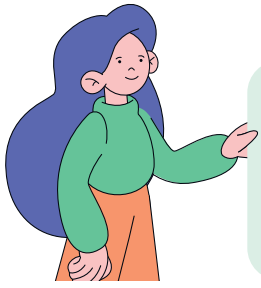
В этом блоке рекомендуем прикладывать максимальное количество писем поддержки с указанием конкретной помощи и вклада в реализацию социального проекта.

Например, если партнёр предлагает в письме организовать волонтёрскую помощь, то рассчитайте эквивалентную труду волонтёров сумму, которую партнёр внёс в проект. Если партнёр предлагает информационное сопровождение, то попросите также включить эквивалентную сумму в письмо. Это позволит эксперту точно определить объем партнёрской поддержки в процессе оценки проекта.



Информационное сопровождение

В информационном сопровождении рекомендуем прикладывать развернутый контент-план освещения социального проекта. При выборе различных видов ресурсов, аргументируй почему для обозначенной целевой группы ты выбрал именно этот вид.



Например: проект направленный на молодёжную аудиторию продвигать только через печатные издания или телевидение будет не эффективным.

Если ты с командой привлекаешь для информационного сопровождения партнёров, то необходимо также подкрепить готовность партнёра к сотрудничеству письмом.

Дальнейшее развитие проекта

Предлагаем на этапе разработки социального проекта также спланировать дальнейшую возможность для масштабирования полученного опыта без использования гранта. Масштабирование проекта может происходить как с твоим участием, так и без него. Необходимо спроектировать логику распространения твоей практики и выхода на новые регионы, целевые группы и другие области применения проекта. Заполняя этот блок предлагаем ответить на вопрос: **«Что позволит социальному проекту существовать после завершения грантовых сре**

Команда и опыт команды проекта

В описании соответствия опыта команды проекта рекомендуем прикреплять резюме каждого члена команды и портфолио, при необходимости. Прикрепляй резюме, соответствующее функции, которую будет выполнять человек.

Например: если ты прикрепляешь резюме руководителя медиаслужбы, то сделайте в резюме акцент на работу в социальных сетях и управление командами, убери лишнюю информацию, которая может не соответствовать задачам и специфике позиции.



Подкрепляй резюме членов команды сертификатами и благодарностями с других проектов, где твоя команда была в числе организаторов.

Бюджет проекта

Перед составлением проектной сметы предлагаем изучить условия конкурса. Там будут указаны доступные для включения в смету статьи расходов. Для обоснование цен прикрепляй ссылки или коммерческие предложения от нескольких поставщиков, чтобы указать среднерыночную цену для твоего региона. В смете указывай максимально конкретные позиции.

Например: если указать «канцелярская продукция», то для такой статьи сложно произвести расчет, поэтому предлагаем указывать каждое наименование по отдельности: ножницы, бумага А4 белая и так далее.



Каждая из указанных статей в смете проекта должна быть связана с мероприятием, где будет использоваться, — опиши необходимость применения той или иной позиции для каждой статьи в связке с мероприятиями проекта.

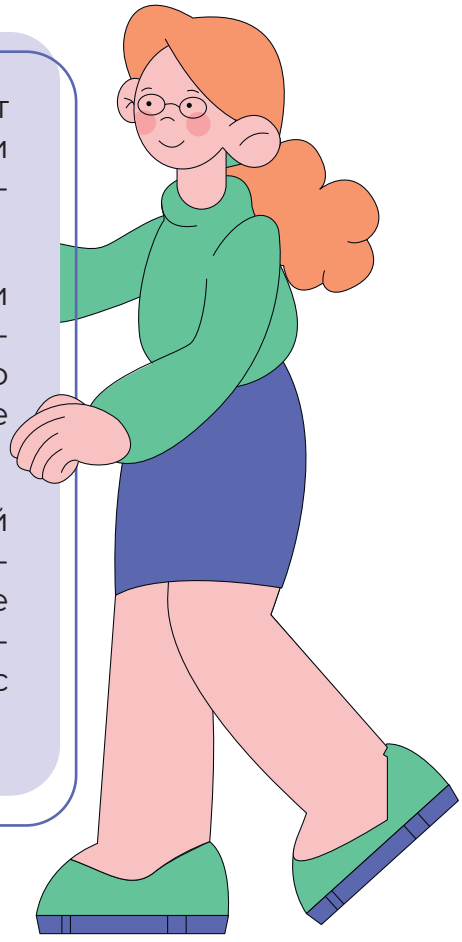


ПОДВЕДЁМ ИТОГ

Названия полей и их количество могут отличаться в зависимости от конкурса и грантодателя — обращай внимание на условия и форму заявки перед заполнением.

В рекомендациях выше мы описали опыт различных прошедших грантовых конкурсов, конкретные рекомендации по заполнению заявки на каждом конкурсе публикуются организаторами отдельно.

Качественное заполнение проектной заявки занимает достаточно времени, предлагаем не откладывать формирование заявки на конкурс, чтобы сохранить возможность еще раз обсудить написанное с командой проекта.



ВОПРОСЫ:

1. С помощью чего необходимо подкрепить актуальность проблемы проекта?

2. Что является подтверждением готовности партнёра к реализации проекта?

3. На что влияет масштаб и география проекта?

4. Что необходимо приложить в поле информационного сопровождения?

5. Как подтвердить опыт команды проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Составь проектную заявку своего социального проекта на основе шаблона по QR-коду ниже. После составления вместе с командой проекта проанализируй корректность заполнения полей.

Предлагаем попробовать составить проектную заявку, включающую основные поля для описания социального проекта.

ВОЗМОЖНОСТИ ПОДДЕРЖКИ ПРОЕКТА

Ты изучил все этапы социального проектирования и даже рассмотрел форму проектной заявки. Но, возможно, у тебя остался вопрос: **«А как найти средства на свой проект?»**

В данном параграфе ты узнаешь о различных грантовых конкурсах, в рамках которых можно получить финансирование на реализацию социального проекта.

При разработке социального проекта у многих возникает препятствие в виде отсутствия частичного финансирования на реализацию социального проекта. Мы понимаем, что ресурсов может не хватать по объективным причинам, а собственный вклад не покроет все необходимое для проекта.

Но на сегодняшний день существует большое количество грантовых конкурсов, где ты можешь получить средства на покупку или аренду оборудования, оплату работы привлечённых экспертов, обеспечение проживания участников, сувенирную продукцию, подарки и другие статьи расходов. Если тебе это требуется, а привлечь партнёров по данным позициям, к сожалению, не получилось, то распределением грантов занимаются грантооператоры или грантодатели.

Грантооператоры — это организация, которая определяет правила конкурса, осуществляет приём и экспертизу проектов, выделяет средства победителям и проверяет отчётность.



Рассмотрим часть конкурсов, которые организуют в последние несколько лет и которые регулярно предоставляют поддержку авторам социальных проектов:



1. Конкурс Грантов Мэра Москвы

Гранты предоставлялись по итогам проведения конкурсного отбора заявок социально-ориентированных некоммерческих организаций для предоставления грантов на основании результатов их рассмотрения Экспертным советом при Комитете общественных связей и молодёжной политики города Москвы и Конкурсной комиссией по отбору заявок.

Подробнее узнать о конкурсе, а также посмотреть форму проектной заявки можно на сайте.



Размер гранта, предоставляемый социально ориентированным (СО) НКО, предполагал не более **5 миллионов рублей**. Размер гранта, предоставляемый СО НКО, зарегистрированным в качестве юридического лица менее 12 полных месяцев на дату начала приёма заявок для предоставления грантов, предполагал **500 тысяч рублей**.

Участвовать могли социально ориентированные некоммерческие организации:

- ведущие деятельность на территории города Москвы;
- зарегистрированные в качестве налогоплательщика в Москве;
- зарегистрированные в качестве юридического лица не менее 6 полных месяцев на день подачи заявки;
- не являющиеся иностранными юридическими лицами;
- не имеющие неисполненной обязанности по уплате налогов, сборов, и иных обязательных платежей в бюджеты в размере, превышающем одну тысячу рублей, на день подачи заявки;
- не находящиеся в процессе ликвидации, реорганизации*, банкротства, приостановления деятельности на день подачи заявки; не находящиеся в реестре иностранных агентов и перечне организаций, причастных к экстремистской деятельности, терроризму и распространению оружия массового уничтожения;

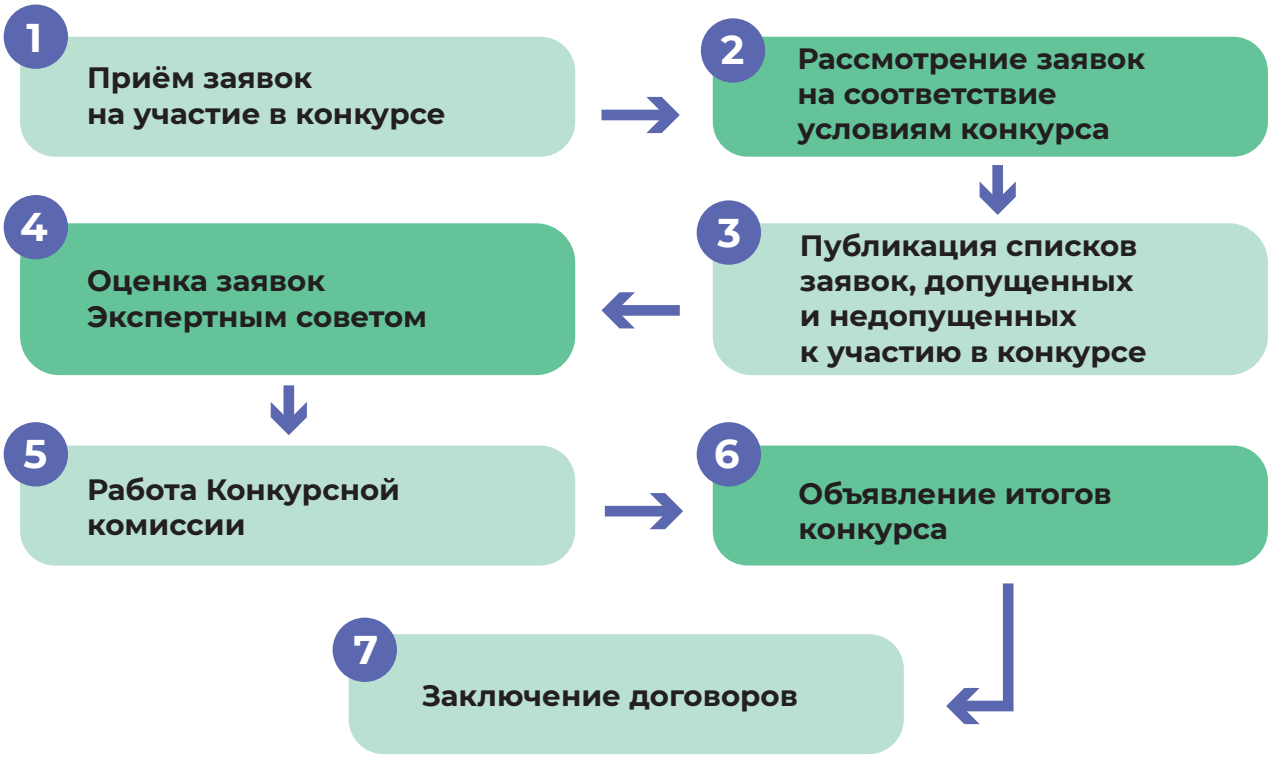
* за исключением реорганизации в форме присоединения к соискателю гранта другого юридического лица

- не имеющие политических партий среди учредителей организации;
- не имеющие на дату подачи заявки нарушений по ранее заключённым договорам на получение грантов, в течение 2-х последних лет, в том числе обязательств по своевременному представлению отчётности;
- не получающие на день подачи заявки средств из бюджета города Москвы в соответствии с иными нормативными правовыми актами на те же цели.

Подать проектную заявку можно по следующим номинациям:

1. Молодёжь Москвы
2. Благотворительность
3. Безопасная Москвы
4. Экология мегаполиса
5. Гражданские инициативы
6. Творческая Москва
7. Добровольчество и волонтёрство
8. Наше наследие
9. Медиа Москва
10. Семейная Москва
11. ЗОЖ и спорт
12. Городские инновации

Этапы грантового конкурса:



Кроме того, в рамках конкурса проходили различные мастер-классы по подготовке проектной заявки.

2. Росмолодёжь.Гранты

Росмолодёжь.Гранты — уникальный сервис для молодёжи, который помогает поддерживать социальные инициативы и воплотить мечты в реальность.

Подробнее узнать о конкурсе, а также посмотреть форму проектной заявки можно на сайте.

Организаторы заявляют, что каждый грантополучатель — это менеджер проектного управления и тот, кто стремится реализовать свою мечту и сделать мир лучше.

В рамках деятельности грантооператора проходили 4 конкурса:

- Росмолодёжь.Гранты среди вузов
- Росмолодёжь.Гранты для Северо-Кавказского федерального округа
- Росмолодёжь.Гранты для НКО по патриотическому воспитанию
- Росмолодёжь.Гранты среди физических лиц

Предлагаем подробнее рассмотреть последний конкурс.

Участниками конкурса среди физических лиц могли стать граждане Российской Федерации в возрасте **от 14 до 35 лет.**

Номинации и направления конкурса:

#создавай_возможности	Проекты, направленные на организацию занятости молодёжи, в том числе самозанятости
#развивай_среду	Проекты, направленные на развитие малых территорий

#объединяй	Проекты, направленные на поддержку межкультурного диалога и на международное сотрудничество
#защищай	Проекты, направленные на противодействие идеологии экстремизма и терроризма в молодёжной среде
#стирай_границы	Проекты, направленные на работу с людьми с ОВЗ
#сохраняй_природу	Проекты, направленные на экологическое просвещение
#двигай_сообщества	Проекты, направленные на поддержку и развитие студенческого сообщества образовательных организаций среднего профессионального образования
#вдохновляй	Проекты, направленные на поддержку творческих инициатив и развитие культурно-образовательной среды
#делись_опытом	Проекты, направленные на передачу успешного опыта молодёжи и на развитие наставничества в молодёжной среде
#береги	Проекты, направленные на содействие развитию гражданской идентичности
#открывай_страну	Проекты, направленные на туристическую привлекательность и на развитие молодёжного туризма

#будь_здоров	Проекты, направленные на популяризацию спорта и ЗОЖ
#помни	Проекты, направленные на сохранение исторической памяти
#расскажи_о_главном	Проекты, направленные на развитие молодёжных медиа
#родные_любимые	Проекты, направленные на сохранение семейных ценностей
#МЫВМЕСТЕ	Проекты, направленные на развитие и поддержку добровольчества
#Ты_не_один	Проекты, направленные на профилактику негативного девиантного поведения и на социализацию молодёжи
#вклад_в_будущее	Молодёжные инициативы, направленные на вовлечение молодёжи в сферу науки и технологий, в том числе, реализуемые сообществами молодых учёных

3. Президентский фонд культурных инициатив

Фонд выделял гранты на проекты в сфере культуры, искусства, креативных индустрий.

Подробнее узнать о конкурсе, а также посмотреть форму проектной заявки можно на сайте.

Участниками конкурса могли стать:

- Некоммерческие организации, за исключением государственных учреждений, государственных корпораций, государственных компаний и политических партий
- Коммерческие организации
- Индивидуальные предприниматели
- Муниципальные учреждения и предприятия, за исключением муниципальных казенных учреждений

Проекты, представленные на конкурс, должны были соответствовать одному из тематических направлений:

Нация созидателей	Российские первооткрыватели, изобретатели, учёные, просветители. Лучшие креативные достижения страны. Люди, меняющие мир к лучшему
Культурный код	Проекты по продвижению через культуру и креативные индустрии традиционных духовно-нравственных ценностей
Молодые лидеры	Выявление и поддержка молодых талантливых лидеров в сфере культуры, искусства и креативных индустрий

Место силы	Малая родина. Региональная история. Локальная идентичность
Культурный код	Литературные театральные и иные проекты, основывающиеся на русской литературе и драматургии
Я горжусь	Проекты, направленные на освещение ярких и славных страниц отечественной истории, культуры и современности
История страны / Вехи	Проекты, посвящённые выдающимся деятелям и событиям в жизни общества и страны
Многонациональный народ	Этнокультурное многообразие России — её конкурентное глобальное преимущество, сила и самобытность
Мы вместе	Проекты, направленные на интеграцию Донбасса и освобождённых территорий в единое культурно-образовательное, просветительское и цивилизационное пространство

4. Фонд президентских грантов

Фонд на конкурсной основе выделяет гранты Президента Российской Федерации на реализацию социально значимых проектов некоммерческих неправительственных организаций и способствует развитию сектора таких организаций, благотворительности, добровольчества, в том числе через софинансирование поддержки общественных инициатив, оказываемой органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Подробнее узнать о конкурсе, а также посмотреть форму проектной заявки можно на сайте.



Миссия фонда — создание условий и возможностей для самореализации инициативных и неравнодушных людей в некоммерческом секторе.

Участниками конкурса могли быть некоммерческие организации:

- зарегистрированные не позднее чем за год до окончания приема заявок, а при запросе гранта до 500 тысяч рублей — не позднее чем за полгода;
- не находящиеся в процессе ликвидации, банкротства, под действием решения суда о приостановлении деятельности;
- не имеющие просроченной задолженности по налогам и иным платежам в бюджет в размере более 1 тысячи рублей;
- не имеющие среди учредителей государственных органов и органов местного самоуправления.

Фонд проводит конкурсы среди некоммерческих организаций по следующим направлениям:

Социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан	Социальная поддержка и защита людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации и др.
Охрана здоровья граждан, пропаганда здорового образа жизни	Поддержка и пропаганда донорства и др.

Поддержка семьи, материнства, отцовства и детства	Укрепление института семьи и семейных ценностей и др.
Поддержка молодёжных проектов	Профориентация и содействие трудоустройству молодёжи и др.
Поддержка проектов в области науки, образования, просвещения	Содействие повышению мотивации людей к обучению и развитию и др.
Сохранение исторической памяти	Увековечение памяти выдающихся людей и значимых событий прошлого и др.
Защита прав и свобод человека и гражданина, в том числе защита прав заключённых	Деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина и др.
Охрана окружающей среды и защита животных	Профилактика жестокого обращения с животными и др.
Укрепление межнационального и межрелигиозного согласия	Социальная и культурная адаптация иностранных граждан и их интеграция в российское общество и др.
Развитие общественной дипломатии и поддержка соотечественников	Защита прав и интересов соотечественников, проживающих за рубежом и др.
Развитие институтов гражданского общества	Развитие благотворительности, волонтёрства и др.
Сохранение исторической памяти	Увековечение памяти выдающихся людей и значимых событий прошлого и др.

Кроме того, фонд проводил обучение по 3 направлениям: разработка проекта, участие в конкурсе и деятельность НКО.

5. Российское движение детей и молодёжи «Движение первых»

Гранты Первых — это конкурс на предоставление субсидий из федерального бюджета юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям на организацию и проведение проектной активности, направленной на воспитание, развитие и самореализацию детей и молодёжи, организацию досуга детей и молодёжи.

Подробнее узнать о конкурсе, а также посмотреть форму проектной заявки можно на сайте.

Организатором конкурса является общероссийское общественно-государственное движение детей и молодёжи «Движение первых».

Цель конкурса — вовлечение детей и молодёжи в проектные активности, направленные на воспитание, развитие и самореализацию детей и молодёжи, организацию досуга.

Под проектными активностями понимается организация и проведение конкурсов, фестивалей, слётов и иных мероприятий.

Примеры активностей: спортивные соревнования, экологические акции, профориентационные ярмарки, творческие фестивали; медиаинтенсивы, волонтёрские акции, этнокультурные мероприятия и др.

Участниками конкурса могли стать:

- школы и колледжи;
- молодёжные и детские общественные объединения;
- музеи;
- вузы;
- дома творчества;
- театры;
- библиотеки;
- индивидуальные предприниматели;
- иные юридические лица.

У конкурса есть важная отличительная особенность — сумма запрашиваемого гранта должна соотноситься с количеством уникальных участников проектной активности.

Количество участников	Сумма гранта, рублей
до 100	до 300 000
от 101 до 300	от 300 001 до 700 000
от 301 до 500	от 700 001 до 1 000 000
от 501 до 800	от 1 000 001 до 1 500 000
от 801 до 1000	от 1 500 001 до 3 000 000
от 1001 до 1500	от 3 000 001 до 5 000 000
от 1501 до 3000	от 5 000 001 до 8 000 000
от 3001 до 5000	от 8 000 001 до 12 000 000
от 5000 и выше	от 12 000 001 до 15 000 000

Мы рассмотрели только часть подобных грантовых конкурсов. Но уверены, что даже они стали дополнительной мотивацией реализовать ту самую идею, которая волнует тебя и твою команду.

6. Ресурсный центр «Мосволонтёр»

«Мосволонтёр» - крупнейший ресурсный центр добровольчества в России, созданный в 2014 году. Объединяет активных горожан, некоммерческие организации, государственные учреждения и бизнес для решения социальных задач города.

Подробнее узнать о возможностях поддержки, а также оформить заявку на один из сервисов можно на сайте.

Ресурсный центр «Мосволонтёр» предлагает столичным организациям сервисы, благодаря которым можно пригласить волонтёров для реализации проекта, пройти бесплатные обучения и даже создать волонтёрский центр. Чтобы получить доступ к сервисам, достаточно заполнить анкету и оформить заявку на сервис. Если ты представляешь некоммерческую организацию, то также понадобится заключить соглашение с ресурсным центром.

Для партнёров центра доступны сервисы, позволяющие реализовать социальный проект с наибольшей эффективность:

Волонтёрское сопровождение

«Мосволонтёр» приглашает волонтёров на ваши события, проводит для них отбор и функциональные обучения, а также координирует на самом мероприятии.

Информационное сопровождение

Возможность рассказать целевой аудитории и волонтёрам о проекте с помощью информационных каналов центра и профильных рассылок.

Развитие компетенций

Получение доступа в библиотеку уникальных практик, прохождение онлайн-курсов и проведение очных программ для организаторов и волонтёров.

Консультационная поддержка

Возможность получить ответ на вопросы, связанные с организацией волонтёрской деятельности в Москве, а также получить консультацию по предоставлению сервисов центра.

Предоставление пространств

Бронирование и предоставление помещений ресурсного центра для мероприятий проекта. Вы можете забронировать помещение для встречи с командой проекта и волонтёрами.



7. Московский дом общественных организаций

Московский дом общественных организаций Комитета общественных связей и молодёжной политики города Москвы создан для всесторонней поддержки некоммерческих организаций столицы.

Подробнее узнать о возможностях поддержки, а также оформить заявку на один из сервисов можно на сайте.

Сеть коворкинг-центров НКО предоставляет столичным некоммерческим организациям пространства для работы, встреч и мероприятий. В центрах можно заказать бесплатные услуги, получить консультацию и помощь в проведении события. Центры работают в каждом округе Москвы, без выходных.

Сервисы и услуги Московского дома общественных организаций (МДОО):

Бронирование помещений

В каждом из 11 административных округов Москвы МДОО предоставляет рабочие пространства для некоммерческих организаций. Комфортные площадки для индивидуальной работы, встреч с командами и партнёрами проекта. В каждом коворкинге есть места со стационарными компьютерами, переговорные и презентационные залы.

Организация мероприятий

Сеть коворкинг-центров НКО помогает в поиске помещений, включая предоставление собственных площадок, для проведения мероприятий. Команда центра предоставляет оборудование и информационное освещений мерпориятий проекта на безвозмездной основе.

Консультации

Эксперты центров консультируют некоммерческие организации по юридическим, бухгалтерским вопросам, а также по вопросам фандрайзинга и управления интернет-сайтами, чтобы сделать работу организаций эффективнее.

Печать полиграфической продукции

В собственной типографии Московского дома общественных организации есть возможность напечатать буклеты, брошюры, плакаты, блокноты, бейджы и другую полиграфическую продукцию. Это позволит увеличить объем софинансирования проектной заявки и чувствовать себя увереннее в процессе реализации.

Информационная поддержка

С помощью портала «Душевная Москва» у НКО есть возможность делиться интересными и важными новостями из мира некоммерческого сектора. Помощь детям и многодетным семьям, забота о людях старшего возраста и братьях наших меньших, городские и молодёжные проекты – любая добрая инициатива получит информационную поддержку.

Молодёжный коворкинг

Для молодёжных и студенческих активов, общественных объединений и жителей Москвы в возрасте от 14 до 35 лет предоставляют комфортные и современные индивидуальные рабочие места в зоне коворкинга, в которых можно бесплатно провести время за решением своих задач.

ПОДВЕДЁМ ИТОГ

В настоящее время у каждого социального проекта есть возможность получить финансовые ресурсы.

Важно, определиться с конкретным конкурсом, ответив на вопросы: «Какое направление у моего проекта?», «Я буду подавать проект от юридического или физического лица?»

А ещё очень важно изучить всю документацию по конкурсу: форма проектной заявки, сроки, требования к проектам и др.

И не переживай, если с первого раза не получится выиграть грант. Даже самые яркие и значимые социальные проекты не всегда получали поддержку сразу.



На сайте Росмолодёжь.Гранты ты можешь изучить истории успеха авторов социальных проектов, которые получили поддержку от государства.

ВОПРОСЫ:

1. Какие грантовые конкурсы мы рассмотрели?
2. Какие направления и номинации повторяются у разных конкурсов?
3. От каких организаций ты можешь подать проект?
4. В каком конкурсе ты можешь принять участие, если захочешь подать проект от физического лица?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы верим, что завершение изучения методического пособия не окажется последним соприкосновением с миром социального проектирования. Настоящее обучение происходит в практической деятельности, через множество трудностей, которые встретятся на твоём пути. В сложные моменты возвращайся к пособию, чтобы свериться с технологией и приобрести дополнительную уверенность в действиях.

Надеемся, что материалы книги были полезны и в ближайшем будущем ты используешь их в своей практике. Удачи!



ГЛОССАРИЙ

Благополучатели — лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей и (или) помощь от волонтёров.

Волонтёр (доброволец) — физическое лицо, осуществляющее в свободное от работы (учебы) время добровольную, социально направленную, общественно полезную деятельность без получения денежного или материального вознаграждения (кроме случаев возможного возмещения, связанных с осуществлением добровольческой деятельности затрат).

Волонтёрство (добровольческая деятельность) — добровольная деятелность в форме безвозмездного выполнения работ и (или) оказания услуг в интересах получателей помощи добровольца.

Волонтёрская организация — некоммерческая организация в форме общественной организации, общественного движения, общественного учреждения, религиозной организации, ассоциации (союза), фонда или автономной некоммерческой организации, которая осуществляет добровольческие программы и проекты, привлекает на постоянной или временной основе добровольцев к осуществлению добровольческой деятельности и осуществляет руководство их деятельностью.

Волонтёрский проект — краткосрочная организация деятельности волонтёров, построенная на принципах социального проектирования. При этом классический социальный проект не всегда организовывается и реализуется исключительно волонтёрскими усилиями.

Грант — это целевое, безвозмездное, невозвратное финансирование на реализацию проекта.

Грантооператоры — это организации, которые определяют правила конкурса, осуществляют приём и экспертизу проектов, выделяют средства победителям и проверяют отчётность.

Задачи — это конкретные шаги, которые надо совершить, чтобы достичь цели.

Команда проекта — это группа сотрудников или волонтёров, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчинённых руководителю проекта; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию замысла проекта.

Проблема — это несоответствие действительной ситуации с желаемой.

Проект — деятельность, ограниченная во времени и ресурсах и направленная на достижение измеримого и уникального результата.

Проектная заявка, заявка на конкурс или паспорт проекта — это социальный проект, описанный по специальной форме для представления грантодателю с целью получения недостающих ресурсов на реализацию проекта.

Социальный проект — деятельность, ограниченная во времени и ресурсах, направленная на решение социальной проблемы и влияющая на отношения между людьми.

Социальное проектирование — инструмент комплексного решения социальных проблем, который позволяет повысить качество жизни как автора проекта, так и людей вокруг.

Социальный эффект или социальное влияние — те благоприятные изменения, которые ожидаются от социальных результатов проекта в более отдаленной перспективе.

Софинансирование — ресурсы, которые есть у команды проекта, включая вклад партнёров. Это не все ресурсы команды, а только те, которые необходимы для реализации проекта.

Фандрайзинг — целенаправленный систематический поиск средств или ресурсов для достижения целей проекта. Например, экспертов, оборудования, финансов и других.

Целевая аудитория или целевая группа проекта — это конкретно обозначенная группа людей, объединённая общими признаками, на которую направлена реализация проекта для решения актуальной для неё социальной проблемы.

Цель — это утверждение, отражающее позитивное изменение качества жизни, которого мы хотим добиться.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Курс «Социальное проектирование» [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://skills.mosvolonter.ru/course (дата обращения: 27.11.2022)

2. Метелев А. П., Губина А. В., Ивоева А. В. Стандарт работы организатора добровольческой/волонтерской деятельности – М.: Ассоциация волонтерских центров, 2021. – 149 с.

3. Методические рекомендации участникам Росмолодёжь.Гранты [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://clck.ru/3D3v7U (дата обращения 25.07.2024)

4. Осипова И. И Проектный менеджмент в некоммерческой организации – М.: МДОО, 2019. – 43 с.

5. Официальный сайт конкурса Грантов Мэра Москвы [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://грантымэра.душевная.москва (дата обращения 25.07.2024)

6. Официальный сайт Фонда президентских грантов [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://президентскиегранты.рф (дата обращения 25.07.2024)

7. Официальный сайт Президентского фонда культурных инициатив [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://фондкультурныхинициатив.рф (дата обращения 25.07.2024)

8. Официальная страница грантового конкурса Движения Первых [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://гранты.будьвдвижении.рф/info (дата обращения 25.07.2024)

9. Портал Добро.рф [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://dobro.ru/ (дата обращения: 25.07.2024)

10. Рабочая тетрадь Акселератора волонтёрских проектов и инициатив – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр» 2024. – 66 с.

11. Сборник лучших практик по итогам Международной Премии #МЫВМЕСТЕ 2024 [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://clck.ru/3D3vAj (дата обращения: 25.07.2024)

12. Федеральный закон о благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве) [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://clck.ru/3D3vD5 (дата обращения 07.08.2024)

13. Федеральный закон о средствах массовой информации [Электронный ресурс] – Режим доступа: // URL: https://clck.ru/3D3vDx (дата обращения 07.08.2024)

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Москва, Ленинградский проспект, д. 5, с. 1
info@mosvolonter.ru
+7 (499) 722-69-90
www.mosvolonter.ru