



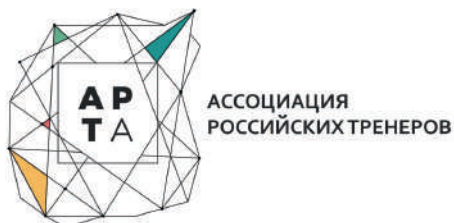
КАКА

СОЗДАТЬ  
ПРОЕКТ

Пособие изготовлено по заказу  
Администрации Томской области



При поддержке



Авторы: Мария Калашникова, Анастасия Кириллова

Редакторы-корректоры: Валерия Полевода,

Анастасия Аксёнова, Мэри Дэани.

Дизайн и верстка: Мария Архипова

Общественная палата Томской области создана в целях развития институтов гражданского общества, демократических принципов функционирования органов государственной власти Томской области и местного самоуправления, обеспечения взаимодействия граждан и их объединений с органами государственной власти для достижения согласованных решений по наиболее важным для населения вопросам экономического и социального развития.

Подробнее <https://opalata.tomsk.gov.ru/>

Ассоциация Российских тренеров АРТa - это бизнес-организация и профессиональное сообщество тренеров неформального образования из разных регионов России.

Мы работаем в концепции неформального образования с тренерами и педагогами: проводим для них семинары, тренинги, мастерские, консультации, открытые мероприятия, вебинары и онлайн-курсы, а также создаем пособия, дидактические материалы, статьи.

**Подробнее <https://artatraining.com>**

# Пособие по проектированию

## Содержание:

1. Вместо предисловия
2. Как придумать идею?
3. Для кого работать?
4. Как действовать?
5. Кто будет рядом?
6. Как о проекте рассказать всем?
7. Где взять ресурсы?
8. Что делать, когда всё придумали?
9. Что значит это слово?

# Вместо предисловия

Привет всем **единомышленникам!**

Если вы читаете это пособие — значит,  
вы задумались об изменениях.

Возможно, вы уже готовы запустить свой проект,  
но пока сомневаетесь в своих силах.  
Или вы только решаете, **как** воплотить свои идеи  
в жизнь.

Мы с радостью поможем вам **осуществить** задуманное.  
Пособие значительно упростит вашу работу, ведь мы  
собрали действующие методы, которые приблизят вас  
**к цели.**

Перед тем как приступить к планированию  
и реализации проекта, мы рекомендуем ответить  
на **вопросы.**

Они помогут внести ясность в вашу деятельность  
и почувствовать уверенность перед стартом.

## Определение цели, задач, проблемы и целевой группы

Зачем нужен этот проект?

Для кого он создается?

Какие изменения он за собой повлечёт?

Каковы ожидаемые результаты?

## Содержание проекта

Какова тема? Каково содержание проекта?

Какие методы будут использованы в проекте?

Какие мероприятия планируются?

## Место и время

Где будет происходить реализация проекта?

Когда проект начинается/заканчивается?

## Практические аспекты

Какие материально-технические средства понадобятся?

## Финансирование

Какова общая стоимость проекта?

Где возможно получить необходимое финансирование?

## Партнеры

Кто является партнером проекта?

Каковы роли партнёров?


## Коммуникация

Внутренняя коммуникация: как происходит обмен информацией внутри команды?

Внешняя коммуникация: необходимо ли проекту освещение в СМИ? (Зачем? Как?)

## Оценка и последующие действия

Как и когда будет проходить оценка результатов проекта? Какие действия планируются после завершения проекта?



Мы сами решаем, что для нас важно, —  
в одиночку или в компании.

Мы разрабатываем **собственные идеи** и  
принимаем необходимые решения.

Многое в нашей жизни нельзя купить за деньги.

Вместе с тем то, что не продается и не покупается, нередко оказывается очень важным. Это хорошая причина стать активным, придумать свой проект и изменить то, что нас окружает.

# КАК придумать идею

Создание идеи

С чего начинается работа над проектом?

**С идеи!**

Она может появиться по разным причинам и в различных обстоятельствах.

Мы осматриваемся, анализируем наше окружение, оцениваем свои силы и создаём идею.

На этапе создания идей принимаются важные решения.

Что станет темой моей деятельности и почему?

Каких целей и изменений я хочу добиться?

Как конкретно я буду действовать?



С самого начала стоит подумать  
о следующих аспектах:

## Мои интересы

Какие темы меня интересуют?

Что я уже знаю и умею?

Чему мне хотелось бы научиться?

## Моё окружение

Что мне не нравится в нынешнем положении дел?

Что работает, но требует поддержки?

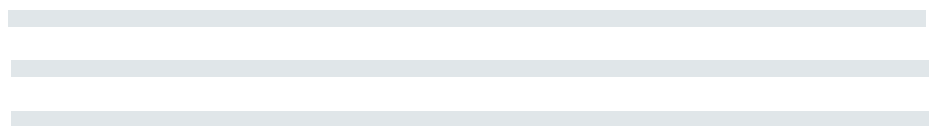
Что мне хотелось бы изменить?

Чего ещё совсем нет вокруг меня?

Как создавать идеи?

Предлагаем несколько методов для создания идей.

Ими можно пользоваться как одному, так и в команде.



# Мозговой штурм

При разработке проектов широко используются различные варианты мозгового штурма.

Общим для всех вариантов этого метода является разделение фазы генерации идей и фазы их анализа.

На этапе генерации участники предлагают разные идеи, даже самые фантастические.

Все без исключения идеи фиксируются.

Эта фаза длится столько, сколько участники мозгового штурма будут в состоянии предлагать новые идеи.

Далее нужно рассмотреть результаты и определить их ценность.



# Метод «6-5-3»

Для повышения продуктивности группового поиска проектных идей можно воспользоваться методом «6-5-3».

Сначала 6 участников должны сформулировать и записать по 3 идеи каждый.

Затем каждый с учётом 3-х идей своих 5-ти партнеров формулирует ещё по 3 идеи.

Далее проводится анализ полученных идей с учётом их перспективности, реалистичности, важности.

6 5 3

# Оценка идеи проекта

Стоит отметить, что любой проект должен отвечать как минимум 3-м критериям:

- миссия,
- потребности,
- возможности.

Поэтому, обращаясь к идеям, ответьте на 3 вопроса:

Есть ли у вас желание реализовывать данную идею?

Есть ли потребность в том, что вы будете делать?

Будет ли спрос на ваши услуги?

Будет ли решена проблема?

Достаточно ли у вас ресурсов (денег, времени, людей и т.д.) для реализации данной идеи?

Если вы трижды сказали себе «да», значит, вы готовы продолжать и приступать к стадии планирования.

Но если имеется хотя бы одно твердое «нет», то ни в коем случае не нужно браться за данное дело.

Попытайтесь подогнать идею.

Например, вполне вероятно, что не стоит решать проблему во всей стране, а стоит начать со своей школы или города.

## Превращение

Закройте глаза и представьте, что буквально за одну ночь мир изменился. Вы выходите из дома:

Кто встречается вам на улице?

Как ведут себя люди, что они делают?

Что сохранилось, а что изменилось?

Опишите, что вы видите.

Представьте этот новый мир как можно конкретнее и запомните свои представления.

Зарисуйте их или расскажите о них другому человеку.

## Путь к переменам

На втором этапе работы нужно будет подумать, какие шаги нужно предпринять для достижения этих перемен.

Что можно сделать?

# ДЛЯ КОГО работать



Когда мы определились с **идеей**,  
пора подумать и о целевой группе.  
Понятие **целевой группы** охватывает  
всех тех лиц, которые в той  
или иной форме должны быть  
затронуты проектом.

Часто речь идет о нескольких целевых группах,  
потребности которых **могут различаться**.

Выбор формата работы может определить и  
целевую группу, как и наоборот.  
Если вы уже работаете с определённой группой людей,  
то проект может быть направлен на них.

Также важно решить, будет ли целевая группа  
частной или публичной.

Дело тут не только в том, чтобы всё красиво описать  
грантодателю. Гораздо важнее самому избавиться  
от иллюзии того, что целевая аудитория проекта —  
«все в этом мире», и взглянуть на объективную  
действительность.

# Целевая аудитория

## Определение целевой аудитории (ЦА)

Метод состоит в том, чтобы определить группу своего проекта по нескольким критериям.

Критерии: характеризующий критерий, возраст, территория, социальная роль, количество.



При работе с каждым критерием задавайте к нему **3 вопроса**:

- С кем/где мы можем работать?

- Для работы с какой группой/территорией у нас **есть ресурсы** для работы?

- С какой группой/территорией мы **уже** имеем опыт работы?

## «Характеризующий критерий» —

это критерий, связанный с проблемой, некий фактор, объединяющий представителей ЦА. К примеру, это может быть нехватка детских площадок.

## «Возраст»

Категории: «дети/подростки» — до 14 лет, «молодежь» — 14-35 лет, «средний возраст» — 35-65 лет и «пожилые» — от 65 лет. Для определения возраста целевой аудитории стоит смотреть не только на фактор наличия проблемы, но и на ресурсы вашего проекта.

## «Территория»

В данном столбце определяется территория, которую нужно охватить проектом.



## «Социальный статус»

Для заполнения данного столбца нам нужно определить, какой социальный статус может быть у представителей этой возрастной группы на этой территории.

Это могут быть студенты ВУЗов, ССУЗов, могут быть молодые специалисты, безработные и т. д.

## «Количество»

Необходимо не просто понять, кто именно будет в ЦА, но и определиться с количеством подобных людей на рассматриваемой территории.

## Почему это важно?

Во-первых, задав себе вопрос «А сколько их?», вы начинаете больше понимать ситуацию и работать, тем самым улучшая свой проект;

Во-вторых, вы показываете, что хорошо знаете ЦА и ситуацию в целом, если можете определиться с количеством представителей ЦА на территории.

При формулировании ЦА начните описание с верха пирамиды и заканчивайте его у основания.

# Опросник

Опросник поможет составить список лиц, которые могут поддержать ваш проект.

Из них можно выбрать тех, кем стоит заняться углубленно.

Для точности их можно описать в рамках двух или трёх прототипов, представляющих собой наиболее важные целевые группы или группы сторонников.

## Вопросы

Кого затрагивает моя идея? Кого она должна коснуться?

В какой степени моя идея значима для этих людей?

В чём эти люди действительно заинтересованы?

Что могло бы мотивировать людей, затронутых проблемой, направить усилия на её решение?

Какой вклад могут внести эти люди?

Что может помешать им участвовать в проекте?

Что может побудить их к участию?

Целевая группа имеет определённые потребности и обладает разными ресурсами. Чтобы лучше адаптировать свою идею к потребностям участников и добиться активного вовлечения, имеет смысл провести детальный анализ.



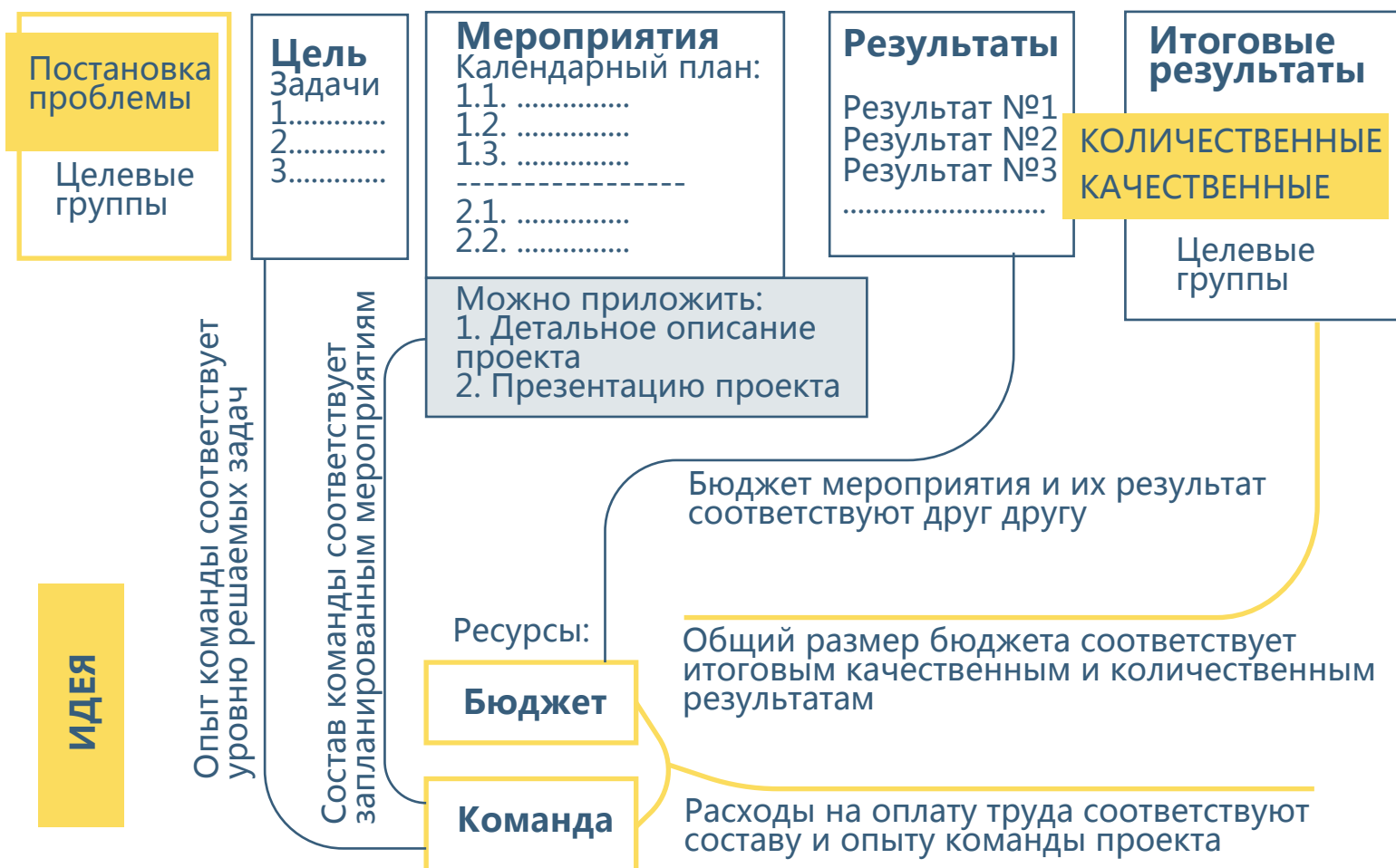
Создание сообщества <https://skillformer.ru/molodoy>

# КАК действовать



## План

При планировании важно представить результат визуально. Для примера предлагаем использовать данную схему. Можно распечатать её и пользоваться всей командой.



## Проблема

Проблема — это разница между реально существующей ситуацией и желаемым состоянием какого-то процесса.

Помните, что проблема — это нечто негативное, приносящее вред, то, что требует изменения. Это поможет вам лучше её сформулировать.

В любом случае проблема, над которой вы собираетесь работать, должна быть определена настолько конкретно, насколько это возможно. У эксперта должны быть ответы на следующие вопросы:

- В чём состоит предлагаемая к решению проблема?
- В какой степени она серьёзна, насколько она распространена, кого затрагивает и как долго существует?
- Какие источники информации свидетельствуют о том, что проблема существует и её важно решить?
- Какие меры уже предпринимались, и какова была их эффективность?
- В чём состоят потенциальные угрозы бездействия?

### Дневник наблюдений

Вы наблюдаете за ситуацией или средой, которую хотелось бы изменить.

При этом вы ведёте «Дневник наблюдений» — делаете записи или фотографии, которые потом анализируете. Так вы можете выявить типичные процессы или характерные типы поведения.

Интервью могут стать дополнением такого дневника.

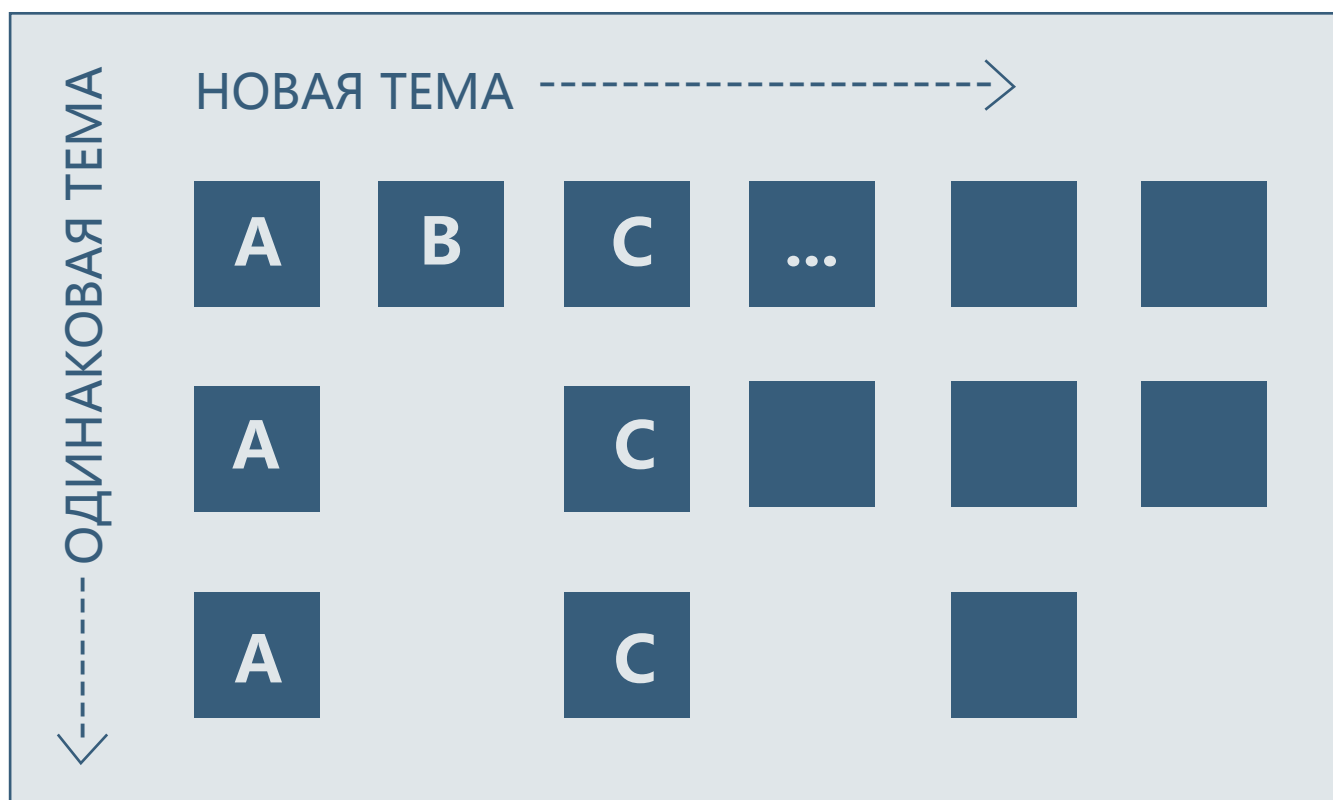
**Важно:** даже если вам кажется, что вы хорошо разбираетесь в ситуации, наблюдение может помочь заметить имеющиеся предубеждения. Кроме того, нередко ведение дневника помогает выявить уже существующие идеи, ресурсы и кооперационные сети. Ведь необязательно вновь и вновь изобретать колесо!

Пример: Больше велосипедов! Вы хотите заняться продвижением велосипедов. Тогда в течение нескольких дней вы гуляете по городу и наблюдаете, кто, когда, где и на каком транспорте передвигается.

Пример: Едим лучше. Вы хотите расширить ассортимент питания в школьной столовой. Тогда в течение целого дня вы находитесь на кухне и знакомитесь со всеми рабочими процессами и задачами.

### Доска с карточками

Этот метод поможет придать структуру идеям и процессам. Нужно **записать** информацию на разных карточках, а затем собрать их на стенде или свободной стене. Как лучше сортировать: карточки сходного содержания размещаются одна под другой, карточки с разным содержанием — рядом друг с другом. Так **можно упорядочить** имеющиеся идеи и заодно выявить новые пункты, над которыми стоит работать дальше.



**Цель проекта** — это то, что достигается посредством реализации проекта. Это может быть либо полное разрешение какой-то проблемы, либо существенное снижение её остроты, которое является предпосылкой полного разрешения. При написании цели проекта рекомендуется использовать популярный в социальном проектировании SMART-тест. Название этого теста образовано первыми буквами английских слов, обозначающих следующие критерии оценки формулировки цели:

Конкретность (specific);

Измеримость (measurable);

Достижимость (achievable);

Выгодность, значимость (rewarding);

Временные рамки (time bound).

# S

Specific

КОНКРЕТНЫЕ

Вместо обычного «хочу что-то» прописывайте конечный результат цели со всеми деталями.

# M

Measurable

ИЗМЕРИМЫЕ

Используйте цифры или другие точные данные, чтобы сделать цель измеримой для оценки результата.

# A

Attainable

ДОСТИЖИМЫЕ

Ставьте задачи, которые вам по силам.  
Не задирайте планку слишком высоко.

# R

Relevant

ЗНАЧИМЫЕ

Спроси себя: «Зачем мне это?»  
Может, цель нужно переформулировать или она вообще лишняя.

# T

Timedound  
С ЧЕТКИМИ  
СРОКАМИ

Ставьте срок, к которому вы планируете достичь цели. Это стимулирует и не дает расслабиться.

С учётом социальной направленности проекта последовательность критериев выглядит следующим образом:

**Достижимость** (реалистичность поставленной цели) — соотношение масштабов заявленной цели возможностям общественной организации или команды проекта.

**Значимость** (какой эффект вы хотите получить?) — соотношение получаемых социальных эффектов и общих достигнутых результатов.

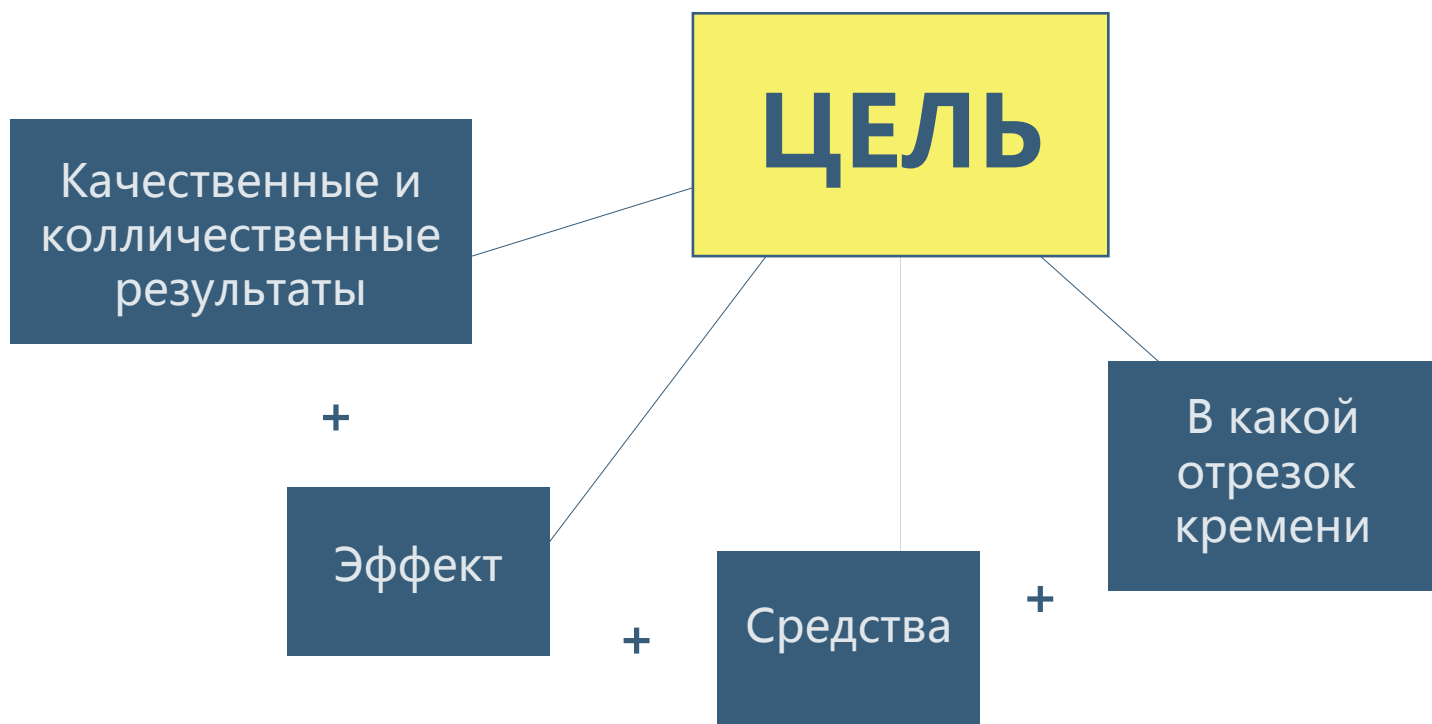
**Конкретность** (посредством чего будет достигнута заявленная цель?) — ясная стратегия реализации цели проекта.

**Измеримость** (наличие качественных и/или количественных измерений значимости и конкретности проекта) — возможность представления заявленных формулировок цели проекта в виде количественных параметров.

**Временные рамки** (в пределах какого ограниченного времени вы планируете реализовывать свой проект?).

Соответственно, цель должна отражать все вышеуказанные критерии.





Несмотря на всю сложность представленной системы критериев оценки проекта, процесс формулирования цели является простым, достаточно следовать предложенной формуле:

**цель** = эффект, который предполагается получить  
(какого результата нужно достигнуть?)  
+ образ действий (через что?)  
+ качественные и/или количественные  
измерения показателей  
+ временные рамки.

## Задачи

Задачи проекта — это промежуточные результаты, которые необходимо получить для эффективного достижения цели. Задачи проекта — это то, как должна быть достигнута предлагаемая цель (стратегия достижения цели). Постановка задач возможна как сразу после постановки цели, так и после определения основных фаз проекта.

Пример: Создать систему правового просвещения школьников республик СКФО посредством подготовки в республиках тренерских команд (не менее 14, по 2 на субъект) и открытия «Школ правового просвещения» (не менее 70).

В любой очередности постановки задач предлагаем придерживаться следующих правил:

Решение всех задач должно неизбежно приводить к достижению поставленной цели.

**Задачи** — это не этапы реализации проекта, не действия, которые вы собираетесь предпринять, не мероприятия, которые вы планируете провести.

### **Признаки верного формулирования задач:**

- логичное и последовательное следствие решения проблемы;

- взаимосвязь с деятельностью по проекту и направленность на решение заявленной проблемы (причинно-следственная связь);

- сформулированы чётко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных критериях, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта;

- представляют собой конкретные измеряемые пункты на пути реализации проекта.

## Планирование

Чёткое планирование и выполнение всех запланированных работ во многом определяет успех проекта, более того, это — **самый верный способ** сэкономить как время, так и деньги.

Мы предлагаем вам несколько инструментов для планирования проекта.

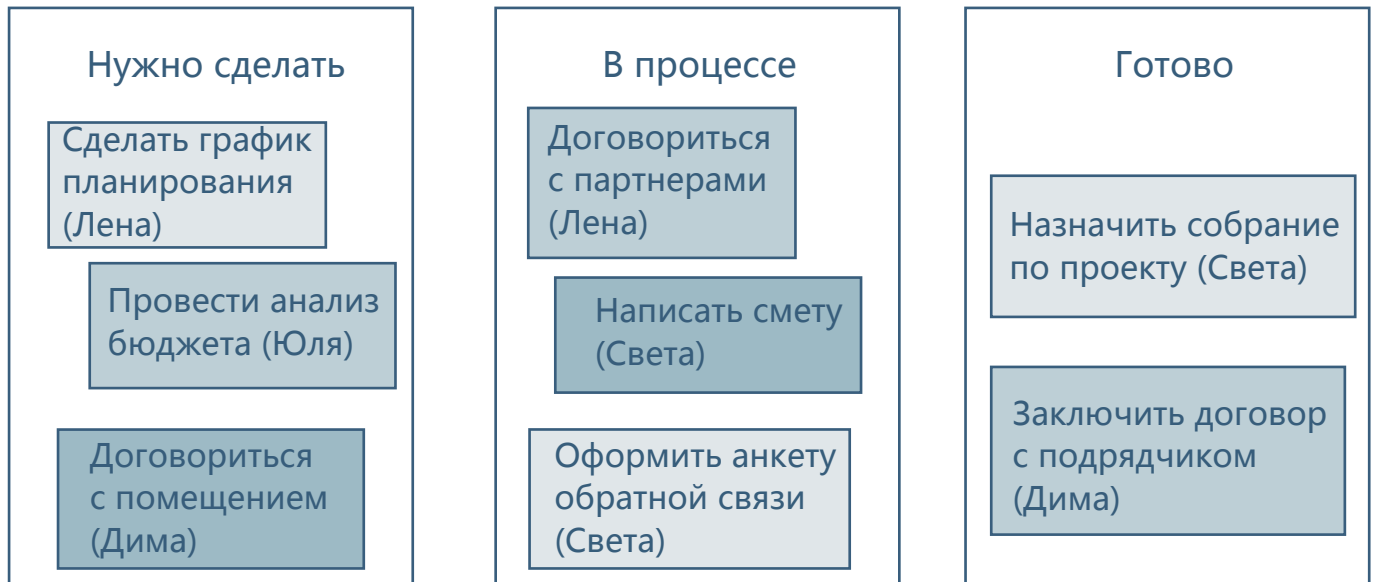
**Диаграмма Ганта** (ленточная диаграмма) — графическое изображение работ в виде линий на временной шкале с указанием дат начала и окончания работ.

В качестве единиц измерений могут использоваться часы, дни, недели.

Диаграмма Ганта позволяет более наглядно проследить степень занятости участников проекта, наложение мероприятий и время их окончания.

	Февраль																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Построить дом	■																					
Посадить дерево									■													
Бросить курить												■										
Вырастить сына														■								

**Канбан доска** — этот инструмент помогает наглядно представить задачи, ограничить объём незавершённой работы и увеличить эффективность.



Суть метода в его классическом варианте:

**карточки** с задачами **распределяются** в несколько столбцов в зависимости от их статуса:

«Нужно сделать», «В работе», «Готово».

При решении задачи или завершении действия карточка перемещается в другой столбец.

### **Важно!**

У карточек (задач) должны быть **ответственные лица**.

Доска может быть как физической, так и онлайн.

В создании онлайн-досок вам помогут сервисы Trello, JIRA, Kanbanchi или какие-то иные, удобные для вас.

## Бюджет проекта

Важным этапом создания проекта является описание его **бюджета** — то есть определение требуемого материального ресурса.

Каждый этап реализации проекта требует денежных затрат. Поэтому важно точно просчитать, сколько будет стоить каждый пункт плана и каждый шаг вашего проекта.

Не всегда нужны деньги — следует учесть те материальные ресурсы, которые уже имеются в наличии. Это, кстати, всегда работает «в плюс» при указании ваших затрат в качестве софинансирования проекта.

Бюджет может состоять из следующих разделов:

- основные прямые расходы (помещение и коммунальные услуги, аренда и покупка оборудования, расходные материалы, другие расходы и транспорт);
- оплата труда (заработная плата и гонорары и налоги);
- приобретение оборудования, предметов для реализации проекта (оргтехника, канцелярские товары и пр.)

## Важно!

Иногда грантодатели требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, 10 или 25%). Вклад можно сделать деньгами или своими ресурсами (если вы сами будете оплачивать работу сотрудника — это взнос деньгами, если работать будут добровольцы безвозмездно — это использование собственных ресурсов).

При составлении бюджета следует также предусмотреть расходы, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет, а также комиссионное вознаграждение банка.

Бюджет должен быть подробным: нужно чётко разграничивать средства, полученные от грантодателя и средства из других источников.

Общая сумма должна быть достаточной для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.

---

---

---

## Ожидаемые результаты

Ожидаемые результаты — это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьёзно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта.

Пример: Обучено не менее 6000 школьников и не менее 300 учителей, количество общественных организаций, вовлечённых в работу с молодежью, — не менее 10, сформирована учебно-методическая база по экономическому просвещению и психологической подготовке молодежи к современной социокультурной и экономической ситуации в стране.

Основные характеристики результатов:

- **соответствие** результатов цели, задачам проекта;
- **измеримость** (причём это касается не только количественных, но и качественных показателей);
- **логичность** в соответствии с направленностью проекта; реалистичность.



Основные слова, свидетельствующие об успехе проекта: улучшение; увеличение или сокращение (если речь идет о характеристике какого-либо негативного явления или свойства); укрепление; ослабление; наращивание или уменьшение; а также любое другое изменение, поддающееся количественному или качественному измерению или описанию.

## Оценка рисков

В любом процессе существуют риски и опасности. Как показывает практика, большинство из них можно предугадать. К серьезным неудачам можно подготовиться, принимая профилактические меры лично и командой, а также рассматривая альтернативные решения.

Поэтому — что, если...

...к вам поступит недостаточно заявок на участие в мастер-классе?

...вам потребуется больше денег, чем вы рассчитывали?

...члены команды досрочно покинут проект?

## Метод оценки рисков

Запишите, что может пойти **не по плану**.

Распределите записанное по разным сферам вашего проекта: работа в команде, планирование и прочее.

Теперь попробуйте оценить, насколько **вероятны** такие ситуации и как они могут повлиять на успех проекта:

Маловероятно, малое влияние —

не нужно об этом заботиться;

Вероятно, среднее влияние —

следует разработать запасной план;

Вероятно, высокое влияние —

нужно обязательно скорректировать план.

Аспекты	Что может пойти не так?	Как ты можешь этому воспрепятствовать?	Какие меры ты примешь, если дело пойдет не так?
Работа в команде			
Фандрайзинг			
Целевая группа / участники			
PR			
...			

## Перспективы дальнейшего развития проекта

Обычно грантодатели сначала хотят получить гарантию того, что деятельность по проекту, который они поддержали, будет продолжена и после окончания срока действия гранта.

Главная мысль этой части заявки — как и за счёт каких средств предполагается продолжать деятельность после окончания финансирования, полученного в рамках данного конкурса. Если организация имеет определенные договоренности, соглашения с другими организациями и структурами на продолжение деятельности, то их следует перечислить.

### **Важно!**

В дополнение к заявке обычно требуется предоставить определенный перечень документов, например:

ксерокопия свидетельства о государственной регистрации или выписки о государственной регистрации; резюме (краткую биографическую справку) руководителя проекта; письма поддержки от организаций и учреждений, которые выступают партнерами в реализации проекта; дополнительные материалы, иллюстрирующие проект, если таковые уже существуют.

# КТО рядом будет рядом?

Единомышленники

**Проект** не реализуется сам по себе.


В любом случае необходимы **люди** для выполнения тех или иных действий, а если эти люди являются компетентными специалистами, то проект наверняка будет **успешно осуществлён**.

Не каждая группа достойна называться командой.

**Команда** не появляется автоматически — она создаётся с помощью конструктивного уважительного обращения друг с другом и благодаря **совместной цели**.

Для этого, в первую очередь, необходимы время, усилия и терпение. Хорошо работающая команда — это во многом результат тяжелой работы.

Для того, чтобы группа достигла в своём развитии уровня команды, ей нужно пройти несколько этапов.



+4	Блестящая команда	Все члены команды ознакомлены с индивидуальными и групповыми целями. Они оптимальным образом применяют свои способности и ресурсы для достижения целей и находятся в потоянном общении на эту тему.
+3	Команда	Задачи в команде распределены так, что они соответствуют личности и способностям каждого члена команды. Решения принимаются совместно.
+2	Сообщество	Разработка целей и ценностных ориентиров идет совместно. Каждый участник воспринимается всерьез. Обсуждаются индивидуальные потребности, а также то, когда и как будут осуществляться цели.
+1	Группа	Один или два человека определяют цели группы.
0	Сборная солянка	Каждый сам за себя. У всех свои собственные цели. Групповые цели и договоренности совершенно непонятны.
-1	Толпа	Группа состоит из «героев-одиночек», договоренностей не существует или им никто не следует. Достижение собственных целей за счет других.

При формировании кадрового ресурса стоит учесть следующую логическую цепочку: определение потребностей проекта в конкретных компетенциях — подбор специалистов с необходимыми компетенциями — работа над командой проекта (командообразование).

При работе в команде очень важно назначить ответственных.

Мы предлагаем вам использовать в своей работе метод «матрица ответственности»: метод позволяет распределить **ответственность** за выполнение конкретных действий между членами команды проекта.

При составлении матрицы ответственности стоит придерживаться следующих правил:

- ответственный — тот, с кого нужно спросить за результат, а исполнитель — тот, кто выполняет действия (первый и второй могут сочетаться в одном лице);
- если за действие отвечает более одного человека, значит, за него никто не отвечает, а если за действие никто не отвечает, значит, оно не будет выполнено;
- ответственный может делегировать другим полномочия, но ответственность делегировать нельзя;
- к разработке матрицы должны быть привлечены все участники проекта. В матрице ответственности используют следующий перечень обозначений:

«О = ответственный» — тот, кто несёт ответственность за результат;

«У = утверждает» — тот, кто утверждает результат;

«К = консультирует» — тот, кто консультирует;

«И = информировать» — тот, кого обязательно надо информировать о полученном результате.

Примечание: матрицу ответственности можно совместить с одним из методов планирования из предыдущей главы.

	Света	Лена	Юля	Дима
Оформление документации	О	И	У	И
Связь с подрядчиками	И	К	О	К
Написание заявки		О	У	

Команда часто состоит из **самых разных людей** с различными убеждениями и талантами.

Допустите ли вы такое многообразие, и обогатит ли оно ваш проект? Вопрос чуткости и личных убеждений.

Принципиально должно действовать такое правило — рассматривать членов команды как многогранных личностей, а не как представителей определённых социальных групп, которым отводятся соответствующие роли: «Ты учишься в университете, так что говорить будешь ты!» или «Ты старше всех, поэтому тебе решать, что мы будем делать!».

Наоборот, в команде **важно** обсуждать личные и общие цели, представления о работе, говорить о том, что может помешать кому-то быть в полной готовности и так далее. Важно **совместное** обсуждение идеи проекта и командной работы. **Чем чаще** вы обмениваетесь мнениями на эти темы, **тем лучше** каждый осознаёт, с чем имеет дело, и тем проще будет определить совместный план работы или правила взаимного обращения.



В начале сотрудничества предлагаем вам применить метод, который описан ниже.

## Сверяем концепцию

Инструкция: Дайте честные ответы на вопросы о концепции вашего проекта. Ответьте индивидуально, а затем обсудите ваши ответы в команде.

Определите **сходства** и **различия** между вашими оценками, отталкиваясь от них скорректируйте общие цели и ожидания команды.

## Мотивация и личные ожидания

Почему меня интересует этот проект (на общем и личном уровнях)?

## Ценности

Какие ценности я связываю с нашей идеей?

Какие ценности должна нести в себе наша команда?

## Цели проекта и учебные цели

Самое главное изменение, которого я хочу добиться с помощью проекта? Чему я хочу научиться?

## Ожидания от команды:

- Как я представляю себе работу в команде?
- Как я могу поддержать свою команду, а она — меня?
- Как нам стоит вести коммуникацию друг с другом?

### Метод «Сверяем концепцию»

Дай честные ответы на вопросы о концепции нашей инициативы. Сначала отвечай индивидуально. После обсудите ваши ответы в команде. Попробуйте определить сходства и различия между вашими оценками. Многие ответы у тебя уже есть. Тут важно еще раз скорректировать ваши цели или ожидания и воспользоваться ими при обсуждении в команде

#### Мотивация и личные ожидания

Почему меня интересует эта инициатива (на общественном и личном уровнях?)

#### Ценности

Какие ценности я связываю с нашей инициативой? Какие ценности должна олицетворять команда?

#### Цели проекта и учебные цели

Самое главное изменение, которого я хочу добиться с помощью инициативы? Чему хочу научиться?

#### Ожидания от команды

Как я себе представляю работу в команде? Как я могу поддержать свою команду, а она - меня? Как нам стоило бы вести коммуникацию друг с другом?

# Роли в команде

Распределение ролей в команде — важный шаг как к выполнению намеченного плана, так и к созданию дружелюбной атмосферы и эффективной работы в целом. В хорошей команде её членам нужно сначала как следует узнать друг друга, чтобы в работе использовать сильные стороны её участников и учитывать слабости.

При этом необязательно, чтобы все были одинаково хороши в чем-то. В сильной команде её члены взаимно дополняют друг друга, ведь у всех разные таланты и разный характер. Бывает даже так, что один человек выполняет несколько ролей.

## Командные роли по Белбину

Доктор Рэймонд Мередит Белбин на протяжении многих лет занимался исследованием командной работы. Он обнаружил, что люди в группе стремятся выполнять различные «командные роли». Белбин обозначил эти роли как «склонность вести себя, принимать участие и взаимодействовать с другими определенным образом».

Он выделил девять ролей, лежащих в основе успеха каждой команды.

Изучить методику подробнее и пройти тест можно по ссылке:



## Основы совместной работы

Конфликты часто возникают из-за недопониманий или необоснованных ожиданий.

Наши ожидания связаны с культурными особенностями, воспитанием и привычками. Вот, что мы хотим знать в отношении команды. Ищем ли мы дискуссий или избегаем их? Предпочитаем ли мы работать вдвоем или в одиночку? Как мы реагируем на иерархии и правила?

## Обсуждение командной культуры

Важно понять, в чем особенность вашей индивидуальной культуры работы и какие ожидания по отношению к другим членам команды из этого следуют.

Когда **все участники** пришли к мнению, что важно в проекте и что движет каждым из них, обсудите всей командой эти **вопросы**:

Кто за что отвечает?

Есть ли у нас один руководитель или все равноправны?

Каков наш подход к созданию проекта?

Хотим ли мы создать график работы?

Как будем обращаться со сроками?

Какое опоздание приемлемо?

Как мы будем реагировать на критику?

Важно ли присутствие критики?

Кто имеет право критиковать и кого?

Как мы определяем для себя «хорошую дискуссию» в команде?

Собираемся ли мы разбивать работу на блоки, которые будут обрабатываться отдельно, или мы всей группой разработаем этапы проекта?

Наши задания мы воспринимаем как индивидуальные или групповые?

Что важнее — выполнение правил или наши личные отношения?

Что нужно закрепить письменно?

Где мы можем проявить гибкость?

Что делать в случае конфликта?

Какое поведение желательно, а какое — нежелательно?

# Как строится команда

Мы рассмотрели несколько методов работы с командами, теперь необходимо рассмотреть этапы образования коллектива.

## Этап формирования

Радостное ожидание и скептический настрой, творческий подход и споры о принципах, высокие ожидания и общая неуверенность — на этом этапе мы видим целый ряд противоречивых чувств. Здесь **важно сформулировать** общие цели и задачи, выяснить роли и определить правила коммуникации.

## Этап конфликта

Звучит сигнал «Поехали!», появляются сложности в реализации планов и возникают конфликты в команде. Личная жизнь также вносит свои коррективы: экзамены, поездки, каникулы, отношения тоже занимают время.

## Этап урегулирования

После того, как возникли и разрешились конфликты, обычно все расслабляются. На первый план выходит что-то, что всех объединяет, растет ощущение причастности к общему делу.

## Этап работы

Ведётся интенсивная работа.

Вы пытаетесь контролировать процесс, принимая эффективные управленческие решения, команда наслаждается чувством общности.

## Этап расхождения

В конце подводятся итоги и празднуются успехи.

Члены команды расстаются друг с другом, нередко очень эмоционально. На этом этапе часто создаются новые планы.

## Этап оценки

Подведению итогов и оценке должно отводиться место не только в конце проекта, но и во время его работы. Например, когда кто-то уходит из команды или берет на себя новые задачи. После этого снова следует **фаза неуверенности**, за которой идет этап оценки. Такая динамика в команде — нередкое явление, оно совершенно **нормально** и не является причиной для паники. На каждом этапе у членов команды будут меняться потребности и ожидания друг от друга. Важно при этом **уметь управлять** этой динамикой, потому что она влияет на рабочий процесс или даже может ему мешать.

## Обратная связь в рабочем процессе

Критика со стороны любого человека подсознательно вызывает у нас желание защищаться. Мы уходим в себя, боимся раскрыться, сложнее идем на контакт.



Техника "Гамбургер обратной связи" поможет улучшить **отношения и коммуникацию** с командой.

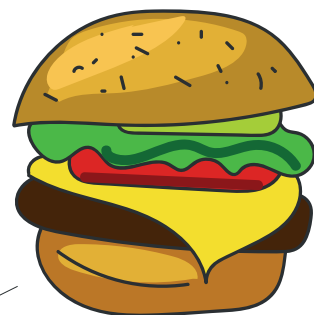
Некоторые участники могут болезненно воспринимать критику, поэтому очень важно **бережно** давать обратную связь.

## Обратная связь по типу гамбургера

1. Первый слой - позитивные конкретные детали: что было хорошо и что у вас хорошо получается.

2. Второй слой - «мясо» - вдохновляющие предложения: что могли бы усовершенствовать или развить в будущем.

3. Третий базовый слой - позитивная атмосфера, позитивные выводы.



# Как оформить команду в проекте

Когда вы приступаете к формированию команды проекта, придерживайтесь двух принципов:

**Необходимости и достаточности:** людей должно быть ровно столько, сколько необходимо для реализации всех мероприятий календарного плана. Лишних позиций в команде проекта быть не должно;

**Соответствия:** опыт и компетенции членов команды должны соответствовать их задачам.

Заполните анкеты членов команды одним из двух способов:

Способ 1: автоматически — с помощью привязки аккаунтов сотрудников на портале «Созидатели»;

Способ 2: заполните анкеты вручную.

Фонд президентских грантов, например, рекомендует прикреплять профили членов команды проекта из портала «Созидатели», поскольку это поможет и вам, и экспертам при оценке заявки по проекту:

Вам не нужно будет заполнять эти сведения каждый раз заново при подготовке новых заявок: заполненные на портале профили будет удобно добавлять во все ваши новые проекты;

---

---

---

Эксперты смогут убедиться в полноте представленной информации о составе команды проекта: члены команды **подтвердят участие** в проекте лично.

Так ваша заявка сможет получить более высокие шансы на победу в конкурсе. Объясните, кто именно и какие задачи будет выполнять. **Опишите** должность каждого члена команды так, чтобы была понятна роль сотрудника в проекте. Затем расскажите, есть ли у членов команды опыт реализации проектов подобного масштаба и тематики.

**Заполните профили** ключевых членов команды.

Команда проекта может быть совсем небольшой или, наоборот, многочисленной — в зависимости от масштаба и сложности **проекта**. Ваша задача — грамотно распределить ответственность за разные направления деятельности по проекту между людьми и как можно более полно описать профессиональный профиль руководителей этих направлений.

---

---

---

# КАК ВСЕМ рассказать о проекте

Информационное сопровождение — это не столько про распространение информации, сколько о позиционировании проекта, создании его узнаваемого имиджа.

Для коммуникации с целевой аудиторией можно использовать различные инструменты.

Их выбор будет тесно связан с определением ЦА (раздел 2 нашей методички).

Критерии, от которых может зависеть выбор: возраст, интересы, социальный статус, пол, сфера деятельности и подобные.



Самый обширный и доступный набор инструментов для распространения и сбора информации на данный момент.

Выбор каналов коммуникации тоже неразрывно связан с целевой аудиторией проекта.

Что можно делать в интернете (очень краткий обзор):

- создать сайт проекта (Tilda Publishing, Wix.com).

Сайт-визитка с описанием деятельности, новостями и контактами. Или большой многостраничный сайт с направлениями и возможностями для взаимодействия.

- завести страницу в социальной сети (ВКонтакте, Instagram, Одноклассники, Facebook, Яндекс.Дзен, Twitter). Рассказывать на ней о своём проекте, достижениях, новостях и будущих мероприятиях.

Общаться со своей целевой аудиторией, изучать её, получать обратную связь и поддержку.

- создавать контент, как для реализации проекта, так и для его продвижения. Видео (YouTube, Reels в Instagram, TikTok), аудио, например подкасты (YouTube Музыка, ВКонтакте, Яндекс Музыка).

запускать сбор средств на краудфандинговых платформах (Planeta.ru, Boomstarter, Patreon).

С исследованием активной аудитории социальных сетей в России за октябрь 2020 года, можно ознакомиться по ссылке.



## Идентичность

Вероятность, что информацию о вас пропустят, возрастает, если у вашего проекта нет идентичности. Мы говорим об **индивидуальном** дизайне, логотипе, стиле оформления публикаций и историй.

### Почему важно иметь свой стиль?

Сейчас все говорят о клиповом мышлении, настигающем все большее число людей.

Используя шаблонные приёмы, например, вставляя картинки из фотостоков в публикации, мы **уменьшаем** шансы заинтересовать аудиторию нашим проектом. Лучше обратиться к профессиональному или даже начинающему дизайнеру. Если вы всё-таки хотите поработать над изображениями сами, используйте специальные программы для создания оригинальных изображений. Например, Canva, Snappa, Турболого.

Перевернутая пирамида поможет сократить объём текст и сделать описание более точным.

Текст должен начинаться с **самого главного** — тех вещей, которые надо знать обязательно. Сюда добавляются источники и второстепенная информация.

В конце дается **специальная** информация, которая может быть интересна не всем.

Содержание распределяется примерно так:

**35%: КТО, ЧТО, ГДЕ, КОГДА?**

**30%: КАК, ПОЧЕМУ, ОТКУДА?**

**25%: ОСОБАЯ ИНФОМАЦИЯ**

**10%: ФОНОВАЯ ИНФОМАЦИЯ**



# ГДЕ ВЗЯТЬ ресурсы

Перед работой с данным блоком важно уже иметь основу вашего проекта.

Ознакомьтесь с методами, которые описаны ниже, и найдите **нужное** для своего проекта.

Прежде чем просить что-то, **нужно понять**, чего не хватает и что уже есть. Здесь поможет подробное составление бюджета (сметы) проекта с указанием вашего вклада.

Считается, что эффективность деятельности будет нормальной, если будет профинансирована каждая десятая заявка (10%). Именно поэтому к подготовке заявок на гранты целесообразно относиться не как к разовой пробе пера, а как к постоянной деятельности по привлечению дополнительных ресурсов для развития организации.

Такая деятельность называется английским словом «**фандрайзинг**» и включает в себя не только подготовку заявок на гранты, но и привлечение материальных ресурсов из **других** возможных источников.

## Фандрайзинг

В переводе «**фандрайзинг**» означает нечто близкое к «сбору средств». Нейтральное понятие «средства» сразу показывает, что речь здесь идет **не только** о деньгах. Ведь деньги — это лишь один из необходимых ресурсов.

Если фандрайзинг проведен удачно, многое можно получить даже **бесплатно**.

---

---

---

Перед запуском фандрайзинга нужно продумать список **конкретных** товаров, мест и услуг, которые нужны для проекта. Все здесь вертится вокруг вопроса «Кто и что мне понадобится, чтобы воплотить мою идею?» Полученный список необходимо дополнить ресурсами, то есть указанием контактов.

Для поиска ресурсов мы предлагаем использовать следующий метод.

## Карта полезных связей

Ваш ближний круг и знакомые люди — это ваша группа поддержки. На листе бумаги записываются люди и организации, к которым вы имеете доступ.



Так получится **карта** тех, кто может вас **поддержать**.

Важно при этом позволить себе мыслить нестандартно.

Полезно также отделить формальные контакты от неформальных, так как, скорее всего, они пригодятся **для разных целей**.

Для получения финансовой поддержки обычно необходимо заполнить заявку соответствующей организации. Обычно у фондов и других учреждений есть свои собственные формуляры, которые нужно будет найти. Обычно заявки можно подать в ограниченные сроки. Не забудьте заранее собрать ознакомиться с формулярами и узнать сроки, а заодно и точны условия оказания поддержки.

Можно привлечь деньги из интернета при помощи **краудфандинга**.

Краудфандинг в буквальном переводе означает «народное финансирование». На интернет-платформе описывается идея проекта и объявляется сбор суммы, необходимой на её реализацию.

Пользователи могут поддерживать проект как небольшими взносами, так и крупными пожертвованиями в течение заранее определенного срока. На некоторых платформах возможно также вознаграждение — за свой взнос люди получают так называемые перки (perk от английского *perquisite* — привилегия, дополнительный доход).

Эти перки могут раскрывать какую-то новую информацию о проекте или давать человеку ощущение причастности к делу и задуманы как ответный жест.

Например, если вы делаете проект по переработке вторсырья, вознаграждением может быть сумка из переработанного пластика или контейнеры для раздельного сбора дома.

Сегодня существует множество краудфандинговых платформ. В России популярны **planeta.ru** и **boomstarter.ru**.

В последнее время появились даже региональные платформы и платформы, ориентированные на определенные темы или целевые группы.

## Pro bono

Это новое веяние, набирающее популярность в России. Pro bono (от лат. pro bono publico — "ради общественного блага") — это предоставление безвозмездной профессиональной консультации или другой профессиональной помощи некоммерческой организации или физическому лицу.

Например, инициативная группа решила создать фонд помощи подросткам в трудной жизненной ситуации. Не имея определенных юридических знаний, энтузиасты потратят много времени на изучение законодательства, составление устава и подготовку других документов.

Однако они всё равно могут допустить ошибки и, например, не учесть налоговые риски. Сообщества, через которые можно найти такую помощь: **todogood**, **Щедрый вторник**, **Бременские консультанты**.

**Грант** — это безвозмездная денежная помощь на реализацию социально значимых проектов и на проведение исследований.

Информацию про актуальные гранты можно отслеживать на порталах конкурсов.

Самые популярные из них:

<https://vsekonkursy.ru>,

<https://www.konkursgrant.ru>,

<https://grants.culture.ru/grantors>,

<https://президентскиегранты.пф/>

На сайтах профильных министерств регионов гранты **распределяют** министерства труда и соцзащиты, экономического развития, туризма, спорта и по делам молодежи, культуры. За год бывает несколько грантов: для СО НКО и затем отдельные конкурсы по видам деятельности — на работу с пожилыми, на трудоустройство инвалидов, профилактику наркомании. На сайтах федеральных министерств субсидии выдают в рамках федеральных программ, они чаще подходят для крупных НКО.

## Местные гранты

Муниципальные субсидии — это небольшие субсидии в размере от 30 до 50 тысяч, но могут стать ощутимой поддержкой волонтерских инициатив. Информация о них публикуется на сайте администрации города.

Например: конкурс на предоставление субсидий СО НКО Томской области. <https://томск.гранты.рф/>

## Рекомендации для поиска поддержки и финансирования

1. Ясно опишите, на что направлен ваш проект. Какая проблема будет решена с его помощью? Какая группа или группы населения выиграют в результате вашей деятельности? Каким образом?
2. Изучите фонды. Найдите по крайней мере пять-десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами вашей организации или проекта.
3. Тщательно обдумайте свой проект, взвесьте все. Например, если вы будете сотрудничать с другой организацией в вашей стране или за рубежом, даст ли это вам возможность обратиться к большему числу потенциальных грантодателей.

4. Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в вашем случае — начинайте искать нового грантодателя с бóльшим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т. д.
5. Точно определитесь с областью финансирования. Если вам нужно финансирование для такой обширной области, как образование, вы сможете найти 100 грантодателей. Но если ваш образовательный проект относится к семинарам, то в этом случае вы должны искать фонды, финансирующие именно образовательные семинары.
6. Обращайтесь в фонды, работающие на вашу страну или регион.
7. Не просите финансирования больше, чем грантодатель обычно выделяет. Если фонд никогда не выделял более 300 000 руб., не стоит подавать заявку на 500 000 руб. В этом случае вам наверняка откажут, даже если ваш проект очень интересен и полезен.



8. Тщательно исследуйте необходимость в решении предлагаемой вами проблемы. Надо также точно определиться с тем, к какому фонду с ней обращаться. Если проблема не исследована, у вас не будет материала, на основании которого вы бы могли составить заявку на финансирование. Соответственно, вам будет нечего подавать в фонд.

9. Помните, что вы нужны фондам и грантодателям, к которым вы обращаетесь, в такой же степени, в какой они нужны вам. Фонды ищут небольшие молодые организации, полные энергии и имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы ваше предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

## Частые ошибки заявок на грантовые конкурсы

- цель проекта не соответствует приоритетам программы или конкурса грантов;
- миссия организации не соответствует заявленной в проекте деятельности;
- организация не имеет опыта в данной области;
- плохо разработан рабочий план выполнения проекта;
- в заявке содержатся технические ошибки;
- не прописаны подробно детали;
- бюджет проекта не соответствует программной деятельности или значительно превышает реальные расчеты.

## Что помогает заявке:

- организация консультировалась с организатором конкурса на стадии разработки проекта и выяснила все непонятные моменты;
- заявка точно соответствует всем требованиям грантодателя;
- заявка хорошо проработана, у экспертов нет вопросов;
- из заявки видно, что организация хорошо знает проблему, целевую группу и имеет опыт работы в сфере, заявленной в проекте;
- задачи четко сформулированы, они конкретные, адекватные и поддающиеся измерению;
- бюджет проекта реалистичен и обоснован, расходы соответствуют программной деятельности.

# ЧТО придумали делать, когда всё

А что дальше?

**Делать!**

Не останавливайтесь, всё  
только начинается!

В этой главе собрали рекомендации  
для этапа реализации проекта.

## Презентация проекта

Под презентацией проекта понимают его официальное представление **заинтересованной аудитории**.

По большому счету, цель презентации в отклике на проект, поэтому, в некотором роде, презентация и убеждение — одно и то же.

**Эффективная презентация** — важная задача для всей проектной команды. Особенность презентаций в том, что в них нет побед и поражений — есть просто обратная связь от окружающего мира. Презентация может понадобиться на защите в конкурсе и для представления проекта потенциальной аудитории.

Итак, презентация способна убедить аудиторию:

- принять проект;
- изменить мнение о проекте;
- принять какое-либо решение, связанное с проектом, выполнить какое-то действие или воздержаться от него.

## Классическая структура презентации

Структура основной части презентации укладывается в схему 6 «П»:

**Предисловие** (краткая история команды, идеи).

**Положение** (что происходит сейчас).

**Проблема** (почему мы решили с этим работать).

**Перспективы** (чего мы хотим добиться).

**Предложение** (что же делать).

**Послесловие** (итоги, спасибо).

И, конечно, есть вступление и заключение.

Каждый случившийся и особенно не случившийся проект нужно подвергнуть всестороннему анализу.

Ключевая задача оценки социального проектирования — улучшить процесс, который позволит разработать качественный продукт. А ключевая задача оценки социального проекта — улучшить сам продукт.

Для НКО и социально значимых проектов важно наличие социального эффекта.

**Социальный эффект** — это вид, форма и содержание произошедшего социального изменения.

**Социальные последствия** — это изменение одного или нескольких из следующих факторов:

- образа жизни людей;
- культуры;
- среды, включая качество воздуха и воды, которую используют люди (экологический ландшафт);
- здоровья и благополучия (социальное здоровье) и др.

**Важно** анализировать достижение социальных результатов с учётом каждого звена цепочки: ресурсов, конкретных действий и их непосредственных результатов, и, собственно, социальный результат.

# ЧТО СЛОВО ЗНАЧИТ ЭТО

## Термины

**Проект** — логически завершенный план действий, направленный на решение конкретной проблемы определенной целевой группы.

То есть проект — это комплекс взаимосвязанных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

**Грант** — это целевые средства, предоставляемые на безвозмездной основе некоммерческим организациям на реализацию социальных проектов, благотворительных программ, проведение исследований и обучения, другие общественно полезные цели с последующим отчетом об их использовании и о результатах изменения ситуации. Чаще выделение грантов происходит в ходе реализации грантовой программы.

**Грантовая программа** — план действий по организации целевого финансирования проектов организации, подающей заявку на грант. Как правило, информация о грантовой программе распространяется через средства массовой информации, с помощью рассылки электронных сообщений, информационных писем.

**Грантодатель** — это организация, предоставляющая грантовую поддержку конкретным проектам, которые соответствуют ее целям и задачам. Эта организация делает шаги по распространению информации о грантовых программах и дает о них наиболее полную информацию. Грантодатель устанавливает определенные условия (правила) рассмотрения заявок и поддержки лучших из них.

**Грантовая заявка** — это обращение к организатору конкурса с предложением выделить средства для осуществления определенного проекта, которое оформляется в соответствии с требованиями грантодателя, как правило, путем заполнения соответствующей заявки.



**Краудфандинг** — представление идеи проекта на интернет-платформе с объявлением сбора средств. Пользователи могут поддерживать проект небольшими взносами в течение заранее определенного срока.

**Фандрайзинг** (или фандрейзинг) — это поиск и привлечение денег и других ресурсов на социальные, образовательные, культурные проекты и в благотворительные фонды.

**КАК**

**СОЗДАТЬ  
ПРОЕКТ**