

# **21** ШАГ

## **СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

*методическое пособие*

**Красноярск, 2013 г.**

Данное методическое пособие представляет собой комплекс теоретических основ социального проектирования и практических рекомендаций по написанию социального проекта. В пособии последовательно, «шаг за шагом», объясняется, как написать успешный социальный проект. Цель данного пособия – кратко, но в то же время всеобъемлюще описать основные стадии разработки социального проекта. Надеемся, это пособие будет полезно руководителям, сотрудникам некоммерческих организаций, инициативным группам и просто тем, кто не равнодушен к социальным проблемам и готов менять мир в лучшую сторону.

Издание подготовлено Красноярской региональной общественной организацией «Агентство общественных инициатив» в рамках проекта «Ресурсный центр проектной культуры» на средства субсидии для СОНКО из бюджета Красноярского края

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	1
Социальное проектирование .....	3
Технология социального проектирования (21 шаг) .....	7
Основные требования к проекту .....	9
Проектный цикл .....	10
Основные составляющие описания проекта .....	11
Планирование затрат – бюджет проекта .....	12
Ресурсное обеспечение проекта .....	14
Команда проекта .....	17
Литература .....	20

## **ВВЕДЕНИЕ**

Социальному проектированию в России десятки лет. Недавно я наткнулась на книгу Антонюк Г.А. «Социальное проектирование» от 1978 года. Кого-то из вас еще и на свете не было, а кто-то связывал процесс проектирования исключительно с инженерными практиками, строительством промышленных гигантов или жилых комплексов, а в Минске люди начали заниматься проектированием социальных процессов.

В настоящее время в Красноярском крае достаточно эффективно работает государственная грантовая программа «Социальное партнерство во имя развития», она позволяет развивать и поддерживать гражданские инициативы, социальные проекты СО НКО края. За 8-ми летний период существования грантовой программы на ее конкурсы поступило около 6500 проектных заявок, поддержано более 1300 проектов. Грантополучатели хорошо знают программу, критерии оценки проектов и иногда упускают из виду процесс проектирования, сводя разработку проекта к обычному заполнению формы грантовой заявки. Несомненно, следование четкой схеме при подготовке проектной заявки имеет свое значение, однако проект никогда не станет проектом, если не пройдет все стадии тщательно разработки и анализа.

Социальное проектирование – это творческий процесс конструирования системы социальных действий, направленных на преодоление существующих социальных проблем, на позитивные изменения, на развитие социальной ситуации.

Именно поэтому, мы предлагаем вам вспомнить может быть хорошо забытое старое и погрузиться в увлекательный процесс моделирования проекта из ваших интересных, полезных и несомненно важных для края социальных идей.

**Ирина Печковская,  
генеральный директор  
Красноярской региональной  
общественной организации  
«Агентство общественных инициатив»**

## СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

**Социальное проектирование** – это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам. (Луков В.А.)

**Ценности** – это разделяемые в обществе (сообществе) убеждения относительно целей, к которым люди должны стремиться (терминальные ценности), и основные средства их достижения (инструментальные ценности).

**Социальная ценность** – это то, что значимо для человека, для сообщества, для организации.

**Социальный проект** – это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение,

(1) целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности,

(2) которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы, и

(3) воздействие которого на людей признаётся положительным по своему социальному значению

**Формы новой социальной ценности:**

- новая вещь;
- новые свойства старой вещи;
- услуга;
- организация мероприятия;
- мода;
- система воздействия (идеология, новый канал коммуникации);
- имидж (бренд, впечатление);
- новая норма (закон, подзаконный акт).

**Цель социального проектирования:**

- привлечение внимания к актуальным социальным проблемам данного местного сообщества;
- включение населения в реальную практическую деятельность по разрешению одной из этих проблем силами самих жителей (участников).

**ГЛАВНОЕ** – реальное улучшение социальной ситуации в местном сообществе (создание социальных ценностей).

**Основные задачи социального проектирования:**

- повышение общего уровня культуры участников за счёт получения дополнительной информации;
- формирование навыков «разумного социального» поведения в сообществе;
- закрепление навыков командной работы;
- совершенствование полезных социальных навыков и умений (планирование предстоящей деятельности, расчет необходимых ресурсов, анализ результатов и окончательных итогов и т.п.).

Социальный проект, подготовленный и реализуемый силами участников, по своей природе – инициативный.

**Инициаторы социального проекта сами:**

1. Выявляют одну из социальных проблем местного сообщества.
2. Формулируют цели и задачи работы над решением данной проблемы.
3. Проводят первичную подготовку плана и необходимых материалов для реализации проекта.

**Далее инициаторы:**

- а) сами завершают разработку проекта;
- б) обращаются в заинтересованные организации с просьбой провести экспертизу и/или поддержать проект;
- в) сами реализуют свой проект.

**Концепция** – описание основного смысла деятельности, необходима для получения представления о смысле, миссии и основных направлениях деятельности учреждения/организации.

1. Концепция позволяет всем сотрудникам и заинтересованным лицам иметь единое, целостное представление об основах содержания деятельности учреждения/организации.

2. Концепция является ориентиром, с которым сверяется вся логика деятельности учреждения. На её основе строятся все программы и проекты, регламентирующие деятельность.

**Программа** – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям, рассчитанной на достижение определенных результатов в будущем.

**Различают программы:**

- по продолжительности (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- по направленности (комплексные, профильные и др.);
- по стратегии (программы развития, деятельности и т.д.).

Являясь документом достаточно стратегическим и объёмным, программа не может служить основанием для финансирования, так как не приносит быстрого и заметного социального эффекта. Обычно программа служит базой для разработки и осуществления тех или иных проектов.

**Проект** – описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов и шагов по её улучшению.

**Проект (как документ), как правило, включает:**

1. Введение (анализ, разъяснение актуальности и новизны по сравнению с аналогами, указание сферы применения, функционального назначения, выявление конкретной, локальной, решаемой проблемы);
2. Постановка цели деятельности и конкретных, измеряемых и достижимых задач;
3. Управленческо-кадровый аспект (механизм управления, квалификация персонала);
4. Содержание и механизм реализации (модули, этапы, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий);
5. Характеристика и способ оценки планируемых результатов;
6. Бюджет. Материально-техническое обеспечение

Вид документа	Содержание	Временные особенности	Смысловая нагрузка	Образное представление
Концепция	- общие подходы к деятельности; - анализ ситуации; - видение желаемого; - миссия учреждения; - основная цель и направленность учреждения; - краткая характеристика программ и проектов.	Стационарность (стратегическое выполнение)	Описание основного смысла деятельности в целом	«Взгляд из космоса»
Программа	- аналитическая записка; - актуальность; - концептуальные основы; - цели и задачи; - кадры; - содержание; - механизм реализации; - материально-техническое обеспечение - финансирование; - ожидаемые результаты.	Долгосрочное выполнение	Описание модели будущей деятельности в целом или по одному / нескольким направлениям	«Карта или Компас»

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка проблемы;</li> <li>- цели и задачи;</li> <li>- управление и кадры;</li> <li>- содержание и методы;</li> <li>-результативность;</li> <li>- бюджет.</li> </ul>	Краткосрочность (реализуется ради конкретного дела)	Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по её улучшению	«Часы или линейка»
--	--	---	--	--------------------

## **ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ (21 ШАГ)**

### **Концептуальная фаза**

- Шаг № 1. Изучение общественного мнения
- Шаг № 2. Формулировка актуальной социальной проблемы
- Шаг № 3. Изучение возможностей организации

### **Разработка социального проекта**

- Шаг № 4. Определение цели и задач социального проекта
- Шаг № 5. Составление плана работы
- Шаг № 6. Составление рабочего графика
- Шаг № 7. Определение обязанностей, их распределение в команде
- Шаг № 8. Определение ресурсов и источников их получения
- Шаг № 9. Составление бюджета
- Шаг № 10. Разработка системы оценки проекта
- Шаг № 11. Обучение членов команды
- Шаг № 12. Формирование общественного мнения

### **Реализация разработанного проекта**

- Шаг № 13. Составление предложений по проекту
- Шаг № 14. Поиск деловых партнеров
- Шаг № 15. Проведение официальных переговоров
- Шаг № 16. Получение необходимых ресурсов
- Шаг № 17. Проведение плановых мероприятий
- Шаг № 18. Оценка и контроль выполнения плана
- Шаг № 19. Корректировка хода реализации проекта

### **Подведение итогов проекта**

- Шаг № 20. Анализ результатов работы над проектом
- Шаг № 21. Информирование общественности о результатах работы

### **От дерева целей к дереву проблем**

Существуют две часто встречающиеся трудности во время определения и анализа проблем: неточная спецификация (формулирование) проблемы и понятие «отсутствующих решений». Неадекватное (неточное) формулирование возникает, когда проблема рассматривается недостаточно глубоко, так, что в результате нет связи с причиной проблемы. Утверждения такого рода, как «Плохое управление», нуждается в дальнейшей детализации для понимания конкретной причины проблемы - например, проблема плохого управления может заключаться в слабом финансовом контроле, в плохом сервисе, в неумении или в незнании принципов работы с клиентом и т.д. Безусловно, нахождение правильного уровня детализации проблемы есть часть работы участников и руководителя рабочей встречи. Так же это всегда зависит от масштабов и природы самого проекта. => «Отсутствующие решения» - это формулирование проблемы без описания текущей негативной ситуации, но при этом с описанием отсутствия желаемой ситуации. Например, «нехватка обученного персонала» не описывает

конкретную проблему - «персонал не имеет соответствующих знаний и навыков», что приводит интервенцию (проект) к «отсутствующему решению» - «обучение», когда на самом деле вопрос может заключаться лишь в найме на работу грамотного персонала или управленцев. Будьте всегда осторожны с выражениями, начинающимися - «нехватка..., отсутствие...»

#### **Шаблоны для формулировки проблем**

«До сих пор ничего не делается для того, чтобы ...»

«Оказались неэффективными все меры по ...»

«То, что делалось до сих пор .... Устарело»

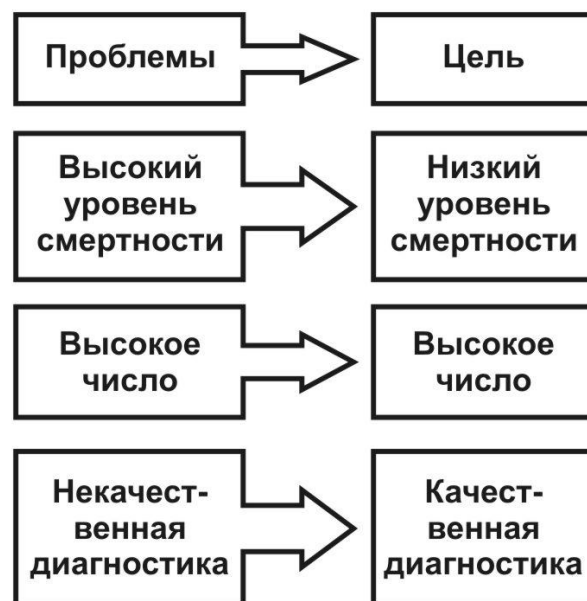
«С введением ... возникло»

«У членов нашего сообщества нет ясности в том, что...»

#### **Анализ Целей**

Если «Анализ Проблем» - это представление негативных аспектов настоящей ситуации, то «Анализ Целей» представляет позитивные аспекты желаемой ситуации в будущем.

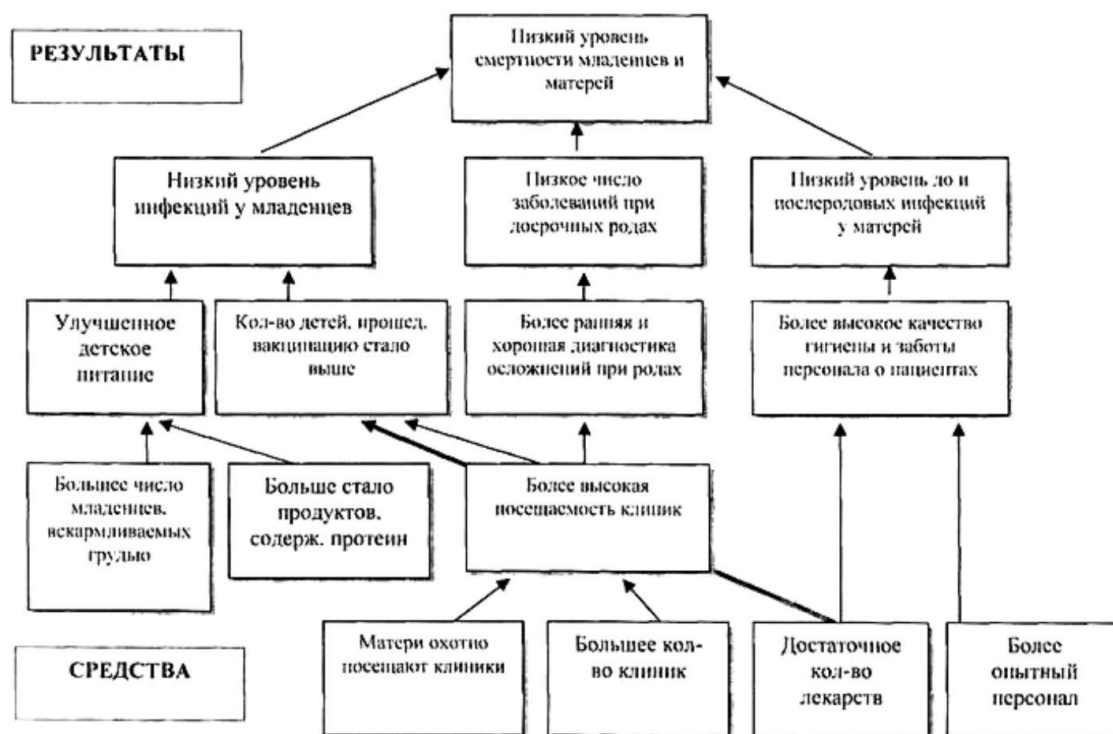
## **Превращение проблем в цели**



Таким образом, «Дерево целей» является зеркальным отображением «Дерева проблем», а связка «причина - следствие» превращается в связку «средство - результат». Может быть обнаружено несколько неувязок в «Дереве целей», которых не было в «Дереве проблем», тем не менее, логическая связка между целями «средство - результат» должна быть заново пересмотрена или реорганизована. В завершение, цели, принадлежащие одной теме, могут быть объединены в «кластеры», которые позволят подвести базу для «Анализа стратегии». После завершения построения «Дерева целей», оно дает полную картину желаемой ситуации в будущем.



## Пример «Дерева целей»



### ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЕКТУ

1. **Ограниченность (по времени, целям и задачам, результатам и т.д.)** – это характеристика проекта, позволяющая контролировать ход его реализации по четко определенным этапам на основании обозначенных, измеряемых результатов каждого этапа.

**Ограниченность проекта означает, что он содержит:**

- этапы и конкретные сроки их реализации;
- четкие и измеряемые задачи;
- конкретные и измеряемые результаты;
- планы и графики выполнения работ;
- конкретное количество и качество ресурсов, необходимых для реализации.

2. **Целостность** – общий смысл проекта ясен и очевиден, каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагает результат.

3. **Последовательность и связанность** – логика построения частей, которые соотносятся и обосновывают друг друга. Цели и задачи напрямую вытекают из поставленной проблемы. Бюджет опирается на описание ресурсов и сочетается с планом.

4. **Объективность и обоснованность** – доказательство того, что идея проекта, подход к решению проблемы оказались не случайным образом, а является следствием работы авторов по осмыслению ситуации и оценки возможностей воздействия на неё.

5. **Компетентность автора и персонала** – адекватное выражение осведомленности авторов в проблематике, средствах и возможностях решения вопроса. Владение персонала технологиями, механизмами, формами и методами реализации проекта.

6. **Жизнеспособность** – определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях, чем он может быть продолжен.

### Идеальный социальный проект (проектная идея)

- решает проблемы, которые высказаны заинтересованными лицами;
- в первую очередь, направлен на помощь нуждающимся людям;
- расценивается большим количеством местных жителей как идея, заслуживающая поддержки;
- создает возможности для формирования новых лидеров в организации или группе;
- приносит удовлетворение и новый опыт членам, сотрудникам, руководству группы или организации;
- приносит ощутимые, измеримые достижения для организации или группы;
- приводит в организацию / группу новых людей;
- возвращает в организацию / группу отошедших от неё сторонников, членов, добровольцев;
- улучшает репутацию организации / группы в местном сообществе;
- способен обеспечить распространение известности организации / группы на другие территории;
- развивает связи с влиятельными лицами;
- результаты могут быть измерены и оценены;
- может привлечь дополнительные финансовые средства;
- не требует привлечения чрезмерно большого объема дополнительных ресурсов;
- хорошо связан с существующей стратегией организации;
- использует опыт и умения, полученные в процессе предыдущей работы;
- способен улучшить умения персонала;
- создает условия для развития других проектов организации / группы.

### ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ

Жизнь любого проекта можно представить в виде последовательности шагов – от рождения идеи облагодетельствовать человечество до её практического воплощения и оценки содеянного, которые замыкаются в цикл. Наглядно эта цепочка представлена на рис.:

## Проектный цикл



## ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

Постановка проблемы или Обоснование потребностей, описывает, почему возникла необходимость в заполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Эта часть должна наглядно доказать читателю, что решение данной проблемы – приоритетная задача.

Проблема должна описываться как констатация негативной ситуации, существующей на данный момент в вашем регионе (несоответствие потребностей и возможностей). В этом разделе Вы должны:

- четко определить весь круг проблем, с которыми собираетесь работать;
- логически связать задачи Вашей организации с этими проблемами;
- убедить читателя, что проблема в принципе решается, что её можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;
- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в этой области, опубликованных статей;
- быть реалистичным – не пытаться решить все мировые проблемы за полгода.

**Цели и задачи** дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель – это то, во имя чего предпринимается проект. Цель может быть долгосрочной (направляющая цель или цель развития) и краткосрочной (ближайшая конкретная цель проекта).

**Цель развития (долгосрочная или направляющая цель)** – та цель, к которой данный проект стремится, но за срок осуществления проекта она не достижима (т.н. «путеводная звезда»). Направлена на следствия основной проблемы.

**Ближайшая конкретная цель (БКЦ)** – та цель, которой достигнет проект за срок своего осуществления. Направлена на устранение основной проблемы.

Так же в этом разделе или ранее описывается четко определенная Целевая группа, с которой будет работать организация в ходе проекта, или Бенефициары (благополучатели) проекта, на решение проблем которых проект направлен. Они могут быть прямыми и косвенными (или опосредованными).

Сформулируйте в одном предложении ожидаемый эффект от проекта, обозначьте время, в течение которого должен быть достигнут результат, и тех, кто получит пользу от проекта.

**Задачи** – конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Выполнение задач приводит к достижению целей и, следовательно, решению проблемы.

Перечислите, какие конкретные задачи должны быть решены с помощью проекта.

**Задачи** всегда указывают на конкретный результат, который поддается количественной оценке и имеет показатели, необходимые для измерения эффекта проекта.

- каковы конкретные результаты, которые ведут к достижению цели проекта?
- какие улучшения и изменения будут достигнуты в результате реализации проекта?
- все ли результаты, которые необходимо получить для достижения цели проекта, определены?
- нет ли среди результатов тех, которые не являются необходимыми и не относятся к делу?
- будет ли проект эффективным?

**Из целей и задач** должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

**Цели и задачи проекта должны быть «SMART» (от англ. – толковый, сообразительный, умный):**

- specific (точные, конкретные)
- measurable (измеримые)
- achievable (достижимые)
- realistic (реалистичные)
- time-bound (имеющие временные рамки)

**Также нужно принимать во внимание:**

- осуществимость;
- четкое соответствие задачам Вашей организации;
- чувствительность к переменам, гибкость.

**Методы или Мероприятия.** В этой части указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план его осуществления.

Опишите, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

**Должны быть также даны ответы на следующие вопросы:**

- какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
- почему Вы выбрали именно её из всех других возможных?
- чем обоснован выбор методов осуществления проекта?

**Стратегия проекта** – выбранный путь движения к цели проекта. Целей и задач проекта можно достигнуть несколькими путями. Прежде, чем останавливаться на одном из них, необходимо выявить и оценить несколько альтернативных стратегий. Решение о выборе стратегии должно быть основано на анализе сильных и слабых сторон каждой альтернативы, возможностей и рисков, которые они открывают, на опыте вашей организации и материалах различных исследований, на ваших ценностях и организационной культуре.

**Календарный план-график** – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения.

**Примерный план-график проекта**

Мероприятия // Месяцы выполнения проекта	1	2	3	4	5	6	7
1. Мероприятие 1	x	x	x	x	x	x	x
2. Мероприятие 2	x	x	x	x	x	x	x
2.1. Действие 1							
2.2. Действие 2							
3. Мероприятие 3							

**ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА**

**Бюджет или смета расходов** – возможно, самая главная часть заявки, её просматривают все доноры. Бюджет должен быть прямым образом связан с деятельностью по проекту (мероприятиями). Так же в большинстве случаев вам понадобится сделать пояснение - Комментарии к бюджету. Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий, и отвечает на разъясняющие вопросы.

**И ещё раз посмотрите Ваш проект:**

- Как Вы будете измерять успешность полученных результатов и проведенных мероприятий?
- Какие показатели будут свидетельствовать об этом?
- Какая нужна информация, каким образом её можно собрать?
- Какие проблемы, препятствия и барьеры могут помешать выполнению проекта по плану?
- Как может быть минимизировано их влияние?

Составление бюджета может рассматриваться как один из наиболее важных инструментов для контроля и сохранения обзора доходов и расходов проекта.

**Бюджет** – это план действий по расходованию финансовых ресурсов в определенный период времени – в течение проекта.

**Главная функция бюджета** – отражать в ходе проекта его расходы и избежать перерасхода. Некоторые неточности в бюджете неизбежны, но они не должны быть следствием недостаточной работы над планом.

**Цель** – быть настолько реалистичными, насколько это возможно.

**Преимущества использования бюджета:**

- помогает принять решение о проведении проекта;
- помогает при поиске средств, особенно в различных фондах;
- это превосходный инструмент для контроля;
- обязывает организацию эффективно использовать ресурсы;
- увеличивает участие и ответственность членов организации;
- это мощный элемент, который помогает достигнуть целей и задач проекта.

**Факторы успеха бюджета:**

- постарайтесь устранить любые неточности в бюджете, собирая надлежащую и уместную информацию;
- все члены команды должны чувствовать, как будто бюджет проекта – их собственный бюджет;
- бюджет должен быть сделан с реалистичными мерками, чтобы использовать его эффективно, и должен показывать истинную картину проекта;
- приоритеты бюджета должны быть расставлены в соответствии с приоритетами плана проекта;
- бюджет должен учитывать имеющиеся ресурсы организации.

**Структура бюджета**

Существуют различные типы бюджетов, в зависимости от их назначения: бюджеты для внутреннего использования – для принятия решения о проведении проекта и для контроля расходов, и «внешний бюджет» для поиска средств.

**«Внешний бюджет» для привлечения средств**

№	Статья расхода	Примечание	Всего	Имеется	Требуется

**«Внутренний бюджет» для принятия решения**

Приоритет	Статья расхода	Примечание	Лучший сценарий	Реальный сценарий	Худший сценарий	Согласованный бюджет

**«Внутренний бюджет» для контроля расходов**

Доходы				Расходы			
Статья дохода	План	Имеется	Разница	Статья расхода	План	Истрачено	Разница

## Распространённые статьи бюджета проекта

<b>РАСХОДЫ ПРОЕКТА</b> Оплата труда: зарплата штатных сотрудников и контрактников, гонорары экспертам и консультантам, необходимые отчисления с фонда оплаты труда. Помещение: оплата аренды (покупки); коммунальные платежи. Оборудование, включая расходные материалы и обслуживание. Командировочные и транспортные расходы: стоимость билетов, суточные, стоимость проживания в гостинице и налоги с суточных, если необходимо. Расходы по возмещению затрат добровольцам: питание, проезд, страховка, средства индивид.защиты, аренда помещения. Публикации, издательские расходы: дизайн, вёрстка, редактирование, корректура, перевод, печать. Рассылка и связь: почтовые расходы, оплата телефона (стационарного и мобильного), факса, Интернет. Канцелярские товары и офисные принадлежности. Административные расходы. Непредвиденные расходы (2-10%). <b>ИТОГО РАСХОДОВ (I)</b>	<b>ДОХОДЫ ПРОЕКТА</b> Доноры и спонсоры проекта - денежный вклад Плата за участие (организационный или регистрационный взнос) Продажа сувенирной продукции Доход от сопутствующих услуг (копирование и т.д.) Доноры и спонсоры проекта - натуральный вклад  <b>ИТОГО ДОХОДОВ (II)</b> <b>ПРИБЫЛЬ</b> , если с плюсом (II-I) <b>ДЕФИЦИТ</b> , если с минусом (II-I)
---	---

## РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

Для реализации проекта неизбежно понадобятся разного рода ресурсы. В широком смысле слова под ресурсами следует понимать материальные условия (или материальную среду), необходимые для реализации каких-либо социальных или экономических процессов, т. е. это то, что необходимо для осуществления любой деятельности и без чего эта деятельность не может быть успешно реализована. Общее свойство ресурсов заключается в потенциальной возможности их участия в производстве и потреблении.

*Ресурсы* (от франц. *ressource* — вспомогательное средство), денежные средства, ценности, запасы, возможности; источники дохода в государственном бюджете. Различают ресурсы экономические (материальные, трудовые, финансовые) и природные. [Большой энциклопедический словарь].

*Ресурсы* - источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях [Словарь по экономике и финансам].

Вот это определение мы и возьмем за основу, то есть посмотрим на РЕСУРСЫ, как на источники и предпосылки получения необходимых благ для реализации проекта.

### Классификация ресурсов

С целью оптимизации путей мобилизации ресурсов необходимо придерживаться какой - либо классификации ресурсов.

Существует несколько подходов к анализу ресурсов. Традиционно их подразделяют на три основные группы:

- материальные ресурсы (капитал);
- человеческие ресурсы (трудовые), в том числе интеллектуальные ресурсы;
- природные (естественные) ресурсы.

Где:

Материальные ресурсы – это совокупность предметов, предназначенных для использования в процессе производства общественного продукта: сырье, материалы, топливо, полуфабрикаты, детали и т.д.

Человеческие ресурсы - это совокупность всех людей, так или иначе заинтересованных в результатах осуществляемой деятельности. Условно их разделяют на субъекты (кто действует) и на объекты (на кого направлена деятельность). При этом периодически может происходить переход из одной категории в другую.

Трудовые ресурсы – та часть населения страны, которая обладает физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Но существуют еще и *нематериальные* ресурсы. В первую очередь это информационные ресурсы. Расхожая фраза: «Кто владеет информацией, тот владеет всем миром» - не только не утрачивает своей актуальности, но и продолжает набирать вес. Своевременное получение полезной, нужной информации резко повышает конкурентоспособность, снижает затраты, увеличивает возможности.

Далее авторитет/репутация/имидж. Один из мощных нематериальных ресурсов, определяющий не только положение человека в обществе, но и отношение к любой фирме или территории. Если о поселке сложилось мнение, как о криминальном, то вряд ли туда захотят поехать толковые специалисты или благополучные семьи с детьми. Именно поэтому сейчас в администрациях многих крупных (и не очень крупных) городов создаются специальные подразделения, которые занимаются «брендингом», т.е. разрабатывают привлекательный бренд города и его продвигают. За счет этого повышается инвестиционная привлекательность города, увеличивается поток туристов, появляются новые рабочие места, молодежь перестает уезжать из города. Примеры удачных брендов: г. Великий Устюг – резиденция Деда Мороза, г. Урюпинск – столица российской провинции, г. Мышкин – всемирная столица мышей.

Еще один важный нематериальный ресурс – технологии. Какими технологиями владеют в вашем местном сообществе? Умеют коптить рыбу или шить сурковые шапки? Пекут исключительный хлеб или изготавливают национальные костюмы? Что такого замечательного умеют делать ваши жители, чем можно гордиться, чему можно обучать других? Вот, например, в г. Байкальске умеют строить ледяную баню из байкальского льда и парить там всех желающих.

Культура – это огромный кладезь нематериальных ресурсов. Сюда относится история, традиции, обычаи, религия. Сохранение национальных традиций в местах компактного проживания поляков, белорусов, немцев разительно отличает эти села от соседних в лучшую сторону. Обычай приводить в порядок могилки к Родительскому дню позволяет поддерживать кладбища в надлежащем состоянии. Сохраняемый родовой уклад жизни коренных и северных народов до последнего времени позволял им обходиться без интернатов для престарелых и детских домов. Еще буквально в 2002 году в детских приютах на территории Усть-Ордынского Бурятского Автономного Округа (УОБАО) не было бурятских детей, потому что у этого народа ребенок всегда был частью большого рода, а не отдельной семьи. Весь род приходил на помощь, если с родителями ребенка что-то случилось, и его забирали к себе в семью родственники.

Отдельно хотелось бы выделить такой нематериальный ресурс, как мифы и легенды. Классический пример: легенда о Лох-Несском чудовище, которая с 1933 года кормит целую область Шотландии.

Помните пословицу: «Не имей сто рублей, а имей сто друзей»? Она указывает нам еще на один мощный нематериальный ресурс – человеческие отношения. Если у меня хорошие дружеские отношения с этим человеком, разве я ему не помогу нужной информацией, добрым советом, инструментом, работой? Я выручу его, в другой раз он выручит меня. В традициях сибирских поселений была «помочь», когда обращались к соседям. В «помочь» ставили срубы домов и бань, копали погреба, колодцы и огороды, ремонтировали заборы.

Это далеко не полная классификация ресурсов, при желании Вы можете добавить другие виды, например, такой ценный ресурс, как время. Вот только специалисты до сих пор не договорились, к какой категории его относить.

Но самое главное для нас не перечень ресурсов и даже не их классификация, а способы получения недостающих ресурсов. И это главное можно сформулировать одной фразой – **доступ к материальным ресурсам осуществляется через нематериальные**. Поэтому если Вы хотите получить доступ к финансам, привлечь инвесторов или квалифицированные кадры, то вам необходимо наращивать нематериальные ресурсы. Осваивать интернет, выстраивать человеческие отношения, формировать положительный имидж своей территории и собственную репутацию, осваивать новые технологии, возрождать традиции или создавать мифы и легенды. Других путей нет.

Для более полного анализа ресурсов сообщества предлагаем рассмотреть следующую таблицу (табл.1)

**Таблица 1**

Классификация ресурсов местного сообщества

Ресурсы	Внутренние	Внешние
Человеческие	Сюда могут быть включены сотрудники организации, члены организации и добровольцы, а также их знания, опыт, связи, личные качества, увлечения, которые могут быть полезны всей организации в целом.	Друзья, родственники, знакомые сотрудников организации; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает организация и другие потенциальные партнеры.
Материально-технические	Помещение, если оно принадлежит организации, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организации на правах собственности.	Все перечисленное в колонке «внутренних» ресурсов, если эти ресурсы не являются собственностью организации, доступны ей по мере необходимости или на правах долговременной аренды, а также переданные в оперативное управление
Информационные	Знания сотрудников организации, библиотечный фонд организации, видео-, аудиотеки, собственные базы данных, периодические издания и другие публикации, которые издает организация	Доступ к радио, TV, другим СМИ, интернет, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомство с людьми, владеющими информацией, подписные издания, каталоги и т.д.



Имидж организации	Имидж организации в глазах собственных сотрудников и добровольцев, психологический климат внутри организации, финансовая и организационная устойчивость организации	Имидж организации в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность организации
Финансы	Членские взносы, учредительные взносы, доход от коммерческой деятельности организации, а также финансы, которые удалось привлечь (гранты, целевые средства из местного или федерального бюджета)	Потенциальные источники финансирования
Технологии	Технологии, которыми владеет Ваша организация или отдельные сотрудники	Технологии, которые применяются в третьем секторе или других секторах, которые можно перенять

Так же различают ресурсы воспроизводимые, например, кадры определенной квалификации, которые воспроизводятся, т.е. обучаются в течение анализируемого периода и т.д.; и невоспроизводимые, например, запасы полезных ископаемых. Впрочем, это разделение в зависимости от продолжительности временного периода проводится по-разному: те же квалифицированные кадры могут рассматриваться в краткосрочном периоде как невоспроизводимый ресурс.

При реализации социального проекта вам так же понадобятся все виды вышеперечисленных ресурсов. И вы четко должны представлять, что кроме финансовых средств грантового конкурса, вы сможете привлечь в свой проект и где это можно взять. В этой связи важно грамотно выстроить партнерские связи, которые помогут наполнить ваш проект новыми квалифицированными кадрами, волонтерами, привлечь внешних экспертов, организовать материальную поддержку вашего проекта и др.

### **КОМАНДА ПРОЕКТА**

**Команда** - это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т.е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

#### **Способы получения отдачи от проектной команды:**

- подбирать подходящие кадры;
- давать им общую картину;
- доверять членам команды;
- проводить время с командой;
- ставить цели;
- уметь хорошо ладить с людьми.

#### **Социальные роли в команде**

Социальное поведение личности во многом связано с ее ролью. Понятие "роль" в социальной психологии означает социальную функцию личности, соответствующий принятым нормам способ поведения в зависимости от ее статуса (позиций) в системе межличностных отношений. Такое понимание связано с тем, что в сходных обстоятельствах (например, на одном предприятии) работники, занимая одинаковые должности, ведут себя в трудовом процессе одинаково в соответствии с требованиями производства, т.е. их трудовое поведение регламентируется соответствующими документами (положениями, должностными инструкциями и т.д.). Другими словами, роль - это

устойчивый шаблон поведения, воспроизводимый людьми, имеющими одинаковый статус (позицию) в социальной системе. В роли отражаются, следовательно, социально - типические аспекты поведения.

Исходя из приведенного определения, социальная роль выполняет две функции:

- указывает человеку, как ему вести себя в данной позиции (члена команды, студента, покупателя в магазине, пассажира в автобусе, сына в семье и т.д.);
- формирует определенные ожидания партнера от поведения ее исполнителя, которые, в свою очередь, определяют ответное поведение партнера;
- функциональная роль каждого члена команды определяется должностными инструкциями, в которых отражены обязанности, права, ответственность работника, его официальные взаимосвязи с другими членами коллектива, а также основные требования к его профессиональным качествам.

Подробная и ясная должностная инструкция является основой для адекватного понимания и усвоения функциональной роли. Однако, как свидетельствуют результаты социологических исследований, детальная регламентация функциональной деятельности работника не всегда бывает обоснованной, т.е. инструкция должна устанавливать известную степень самостоятельности работника, возможность для проявления инициативы и творчества.

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе совместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентаций, и как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого. Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и склонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т.п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные, признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, "пройдохи" (в хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и общего согласия, неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу "у тебя лучше всех это получится".

Выделяются три основных типа ролевого распределения в команде - в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

**Профессиональная деятельность** - для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

- "организатор-координатор" - как правило, это руководитель команды;
- "главный специалист" (2 - 3 человека) - члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- "напарник" - (1 - 2 человека) члены команды, работающие в связке с "главными специалистами" под их руководством;
- "завхоз-ремонтник" - член команды ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

- "агент по снабжению" - член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

**Взаимодействие с внешней средой** - здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды.

**Основные роли:**

- "аналитик" - наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- "переговорщик" - член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, "гений общения";
- "скептик" - член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев;
- "лоббист-доставала" - наиболее "пробивной" член команды, который "все может достать", у которого обширные внешние связи;
- "душа команды" - наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, ее Импульс и Совесть.

**Решение сложных проблем** - здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

- "генератор идей" - член команды с хорошо развитым творческим мышлением;
- "концептуализатор" - член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения;
- "оптимизатор" - член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий;
- "реализатор" - член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
- "критик" - тот же "скептик" из II типа распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

**Типичные ошибки, которые допускают организации при подаче заявок на финансирование из бюджета**

1. Есть нарушения формальных требований;
2. Проект "надуман". Нет анализа ситуации;
3. Проект типичен (уже были похожие);
4. Не прозрачный бюджет;
5. Мероприятия не адекватны целям и задачам;
6. Результаты нельзя измерить и оценить;
7. Нет продолжения после завершения финансирования.

**Надеемся, что данное методическое пособие поможет Вам избежать этих ошибок.**

**Желаем удачи Вам и Вашим проектам.**

### **Литература:**

1. Луков В.А. Социальное проектирование: учеб.пособие. – 7-е изд., - М.: Изд-во Московского гуманитарного университета : Флинта, 2007. – 240 с.
2. Материалы тренингов по социальному проектированию Центра РНО, г. Санкт-Петербург (Клёцина А., Махонина Е.)
3. Метод структурной логики – гибкий инструмент социального проектирования, Ставрополь, 2000 (Перевод с английского М.Н. Поминов по изданию: Logical Framework Approach: A Flexible Toolfor Participatory Development. Copenhagen: Danida, 1996. Научный редактор Б.Г. Жогин )
4. Пособие для менеджеров социальных проектов «Шаг за шагом» МООДиМ «Новая цивилизация».
5. Практическое пособие: Как привлечь ресурсы для развития некоммерческой организации / Автор-составитель И.Г. Сакович, Магадан: 2002.
6. Привлечение ресурсов: курс лекций. Школа управления НКО. Книга VI/ Под ред. Центра поддержки НКО. – М.:ЦПНКО. 2003
7. Тюшев Ю.В. «Социальное проектирование – власть, бизнес, общество». Материалы Школы социального проектирования – ШСПСПБ 2012г