УПРАВЛЕНИЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ ПО КУЛЬТУРЕ И АРХИВНОМУ ДЕЛУ

АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОМ НАРОДНОГО ТВОРЧЕСТВА

СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Методические рекомендации

выпуск № 1

Барнаул 2014

Социокультурное проектирование: Методические рекомендации, выпуск № 1. – Барнаул: АГДНТ, 2014. – 27 с.

Составитель: Ю.Н. Солдатова

Редактор: Е.Л. Овчинникова

Компьютерный набор: Ю.Н. Солдатова

Ответственный за выпуск: Н.А. Кучуева

РИО КАУ АГДНТ

656043, г. Барнаул,

ул. Ползунова, 41

тел. 63-47-45

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тираж 100 экз.

От составителя

Внедрение социально-культурного проектирования как особого вида инновационной творческой деятельности актуально для современных учреждений культуры. Успешность работы специалистов культурно-досуговой сферы сегодня во многом зависит от степени владения ими технологией социокультурного проектирования, включающего, помимо анализа конкретной ситуации, разработку и реализацию социально значимых проектов и программ, направленных на решение определенных проблем.

Проектная деятельность в социально-культурной сфере задействует весь комплекс экономического, кадрового, учебно-методического, технологического, педагогического, управленческого потенциала. Эффективность реализации проекта, заключающаяся в соответствии проекта целям и интересам его участников, обеспечивается мобилизацией всего потенциала, включающего кадры, информационные ресурсы, технологии, материально-техническую базу, финансовые средства.

В предлагаемом сборнике, помимо теоретических аспектов социокультурного проектирования, даны методические рекомендации по разработке и написанию проектов, оформлению заявок на конкурс грантов в сфере культуры. В приложении данного издания дается логическая таблица, которая может оказать существенную помощь при разработке проекта.

Ю.Н. Солдатова,

ведущий методист отдела

повышения квалификации

АГДНТ

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Социокультурный проект – это комплекс мероприятий по целенаправленному изменению социально-культурной ситуации в течение заданного периода времени с четким требованием к качеству и ресурсным обеспечением при установленном бюджете. В настоящее время метод проектов приобрел довольно широкую популярность. Это обусловливается, прежде всего, наличием кризисных явлений во всех областях общественной жизни, включая сферу культуры.

Технологической основой проекта является понятие «инновация». Инновация – это внедренное новшество, обеспечивающее эффективное развитие социальной сферы.

Латинское слово «projicio» (проект) переводится как «бросаю вперед», «держу перед собой», projectus буквально означает «брошенный вперед». В английском языке «project» – это что-либо, что задумывается или планируется, то, что изменяет наш мир. В технологии проектирования под проектом обычно подразумевают мыслительную конструкцию какого-нибудь социального изменения, которое заранее спланировано и может быть осуществлено. Такая конструкция может предстать в виде модели жизненной ситуации, прототипа, прообраза. Именно описание этого прообраза социальной ситуации и способа его воплощения в жизнь и составляет основу концепции проекта.

Еще одним понятием технологии проектирования является понятие «управление проектами». Управление проектами – это сфера деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели и задачи проекта на основе планирования характера и объема работ, ресурсов (деньги, труд, материалы и др.) с учетом затраченного времени. Ключевым фактором проектного управления является наличие четкого, заранее определенного плана.

Существуют различные типологии социально-культурных проектов. В социально-культурных проектах решаются проблемы культуры общества и культуры личности (экологической, политической, исторической), затем определяется целевая аудитория проекта, которая находится в состоянии социокультурной нормы и объединяется вокруг своих интересов.

В настоящее время выделяются социально-творческие, социально-педагогические и культуротворческие проекты. Социально-творческие проекты направлены на развитие социальных инициатив личности и общества, социально-педагогические проекты предполагают решение проблем не столько культуры, сколько целевой аудитории. Культуротворческие проекты направлены на решение проблем развития культуры: музейного дела, фольклора, этнических и конфессиональных объединений и т.д.

Типологические разновидности социально-культурных проектов помогают понять проблемное поле социально-культурного проектирования. Типологии социально-культурных проектов можно представить на схеме.

**Типологическая и видовая разновидности**

**социально-культурных проектов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Социально-культурные проекты (тип) | | |
| Разновидности социально-культурных проектов | | |
| Социально-творческие:  -добровольческие;  -экологические;  -правозащитные;  и т.д. | Культуротворческие:  - развитие музейного дела;  - развитие фольклора;  - развитие досуговой деятельности;  и т.д. | Социально-педагогические:  - в помощь социально незащищенным слоям населения и людям с ограниченными возможностями здоровья (детям-сиротам, взрослым и детям инвалидам, беженцам и т.д.) |

Но существуют и другие подходы к классификации типов социально-культурных проектов. В зависимости от объявленных целей и организационных средств, которыми пользуются инициаторы проекта, социокультурные проекты могут быть:

- бизнес-характера: извлечение прибыли, организация коммерческих социальных организаций;

- политические: внесение поправок в законодательство, поддержка политических движений, организация выборных компаний и пр.;

- социальные: используются средства бизнеса, но обеспечиваются социальные функции (поддержка образовательных организаций, здравоохранения, экологии, благотворительность и пр.);

- культурные: поддержка учреждений, вырабатывающих культурные ценности, развитие предлагаемых ими услуг, внедрение перспективных идей.

При разработке проекта важен вопрос: что является предметом социального проектирования. Предмет проектирования тождественен цели проекта. Предметом проектирования может стать новая вещь, предмет, явление – оборудование, здание, сооружение, комплекс, город и т. д. Проектироваться могут новые свойства старых вещей. По этому пути идут западные проектировщики, а также отечественные проектировщики в крупных городах, работающие в сфере культурных индустрий, — новый подход к использованию старых промышленных сооружений.

Предметом социального проектирования может стать услуга. Услугами называют результат полезной деятельности отдельных лиц, а также организаций, направленной на удовлетворение определенных потребностей людей. Социальными услугами обычно признаются такие, которые направлены на оказание поддержки и помощи слабо защищенным слоям населения.

Одним из объектов проектирования часто является организация. Организацию принято рассматривать как объединение людей для достижения определенной цели, направленной на удовлетворение общественных или личных потребностей, а также создание какого-то продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

Подготовка мероприятий также может вестись с применением подходов, характерных для социального проектирования. Это, прежде всего, относится к массовым праздникам (Олимпийские игры, праздники сел, городов, выставки и т. д.). В последние годы все чаще специализированные массовые праздники стали приобретать комплексный характер, что значительно расширяет зону их воздействия на человека. Довольно часто используются соединения спорта и самодеятельного художественного творчества (классика, авангард, высокая мода и т. д.), выходящие за пределы прямого назначения того или иного праздника.

Механизмы проектирования лежат в основе создания систем воздействия – идеологий, систем воспитания, рекламы и т. д. В этих системах имеет значение и идейная конструкция (концепция), и соответствующие инструменты внедрения идей в головы людей. В итоге проектируется запрограммированное поведение, реакция (таковы, например, действия рекламы, маркетинговых мероприятий). Специальным предметом проектирования в нематериальной сфере является имидж лидера, организации, товара и т. д. с целью закрепления положительной реакции на него людей. Имиджем (англ. image – образ, изображение) называют особый набор социально-психологических импульсов, который создаст у «значимого другого» положительную реакцию на носителя имиджа.

Очевидно, что если в основе проектной идеи (замысла) лежит создание организации/услуги, то проект должен закончиться появлением организации/созданием услуги. Однако этапу реализации проекта предшествует этап разработки/написания проекта, на котором проект существует как текст. Появлению организации, новой услуги, продукта предшествует деятельность по обдумыванию, оформлению замысла, когда организация (услуга, продукт) существует только в головах проектировщиков и на бумаге. Поэтому проект – это еще и текстовое описание цели, задач, возможностей и действий. В процессе осуществления проектов целый ряд его этапов связан с текстовой работой. Особенно это наглядно при рассмотрении структуры жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Они выделяются по-разному, исходя из общей задачи – установить контрольные точки работы по проекту. Применительно к социальным проектам выделяют следующие основные этапы:

Разработка концепции проекта.

Оценка жизнеспособности проекта.

Планирование проекта.

Составление бюджета.

Защита проекта.

Предварительный контроль.

Этап реализации проекта.

Коррекция проекта по итогам мониторинга.

Завершение работ по проекту.

Значительная часть работы над проектом проводится до фазы реализации проекта. До фазы реализации проект существует как текст.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО ОФОРМЛЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКИ**

**НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТА**

В последнее время все больше организаций и частных лиц сталкиваются с необходимостью написания заявки на гранты. Социокультурные проекты, направленные на решение конкретных социальных проблем, не имеющие коммерческой направленности и не ориентированные на получение прибыли, требуют средств и вложений.

Система грантов – один из основных механизмов финансирования культурно-образовательных, общественно значимых проектов и научных исследований в мировой практике. Грант – форма спонсорской поддержки проекта, идеи которого разрабатывает и воплощает в жизнь автор проекта или группа специалистов. Сумма гранта, как правило, не предусматривает покрытия всех расходов, связанных с реализацией проекта, но помогает осуществить проект, на который у организации не хватает средств.

Обычно грантодателями выступают государственные ведомства, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, различные общественные некоммерческие организации, а также частные лица. Как правило, гранты распределяются на конкурсной основе. Это делается для того, чтобы у экспертов была возможность выбора самых сильных проектов из массы присланных заявок. Решение о финансировании того или иного проекта принимается независимыми экспертами, которые образуют конкурсный (или экспертный) совет. В состав совета приглашаются признанные специалисты в своей области, причем часто представители различных направлений и школ с тем, чтобы их мнения уравновешивали друг друга.

К участию в конкурсах могут допускаться проекты, выполненные одним специалистом (или группой), организацией (Домом культуры, библиотекой и т. д.) или несколькими организациями (количество участников определяется условиями конкурса). Заявка (заявочные материалы) на конкурс представляется «головным исполнителем».

Больше шансов на реализацию имеют те идеи, в основу которых заложены инновации и стремление учреждений культуры к взаимодействию с другими подобными учреждениями, местными властями, некоммерческими организациями, СМИ.

Разработчикам социального проекта следует помнить следующие моменты, которые помогут им избежать типичных ошибок. Текст проекта должен быть написан четко, ясно, интересно и достаточно коротко.

Текст проекта должен содержать ответы на следующие вопросы: насколько реалистичной является поставленная цель? Приведет ли реализация проекта к изменению существующей ситуации? Кто будет пользоваться результатами реализованного проекта? Насколько точны методы и план реализации проекта? Ясны ли методы оценки результатов реализации проекта? Насколько реалистичный и соответствующий реализации поставленных задач бюджет? Показана ли финансовая и моральная поддержка спонсоров? (см. Приложение).

Формулирование проблемы – это описание социальной ситуации и социальной проблемы, на решение которой направлен проект. При описании ситуации необходимо обозначить круг людей, которых касается эта проблема, привести количественную и качественную информацию. Формулирование проблемы должно отражать не внутренние проблемы организации, а проблемы в обществе, которые организация, разрабатывающая проект, хочет решить.

Определение цели в проекте – это то, ради чего задумывается проект.

Задачи проекта – это конкретные шаги, которые необходимо выполнить в процессе реализации проекта для изменения существующей ситуации; это шаги для достижения цели проекта.

Цель и задачи проекта логично вытекают из поставленной проблемы.

Организационный план проекта должен пояснить, как реализуется проект для достижения поставленных задач. Организационный план отражает следующие аспекты:

- кто будет отвечать за выполнение поставленных задач?

- что будет сделано (мероприятия)?

- какие ресурсы будут задействованы при выполнении задач?

- каковы сроки выполнения задач?

Не следует смешивать задачи и методы выполнения проекта.

Следует заранее определить конкретные методы оценки степени эффективности проекта. Это необходимо для того, чтобы можно было понять, насколько удалось достичь поставленных в проекте задач. Оценка эффективности проекта может проводиться разными путями, с использованием количественных и качественных показателей. Оценка проводится для того, чтобы убедиться, насколько успешно продвигается выполнение задач, предусмотренных в проекте.

Бюджет должен включать достоверную финансовую информацию с обозначением сроков финансирования. Возможно написание двух вариантов бюджета. Первый покажет стоимость всего проекта в целом, цель второго – показать стоимость каждого шага проекта. При определении бюджета возможно внесение поправок на инфляцию. Следует указать все возможные источники финансирования, помимо государственного (муниципального) финансирования. Если организация-разработчик проекта использует для его выполнения собственные ресурсы (транспорт, помещение, кадры и т. д.), то необходимо перечислить их как собственный вклад в реализацию проекта. Этот вклад имеет свою финансовую «цену», в случае отсутствия этих ресурсов за них пришлось бы платить.

При написании текста следует использовать такие слова, которые обозначают завершенность (подготовить, изменить, увеличить, организовать, выполнить).

Важную роль играет качество описания проекта. Должны быть выполнены обязательные требования к описанию проекта, эти требования считаются минимально необходимыми для принятия проекта к рассмотрению в конкурсах на получение грантов.

Анализ положений различных фондов о выделении грантов позволяет сделать вывод о наличии унифицированных требований к структуре и содержанию заявки на финансирование проекта.

**1. Подготовка к проектированию.**

Проектная работа начинается с рождения интересной идеи в процессе изучения региональной социокультурной ситуации и творческого мышления работников культуры. Идея должна быть реальной и конкретной, представлять интерес для населения, подкрепляться нормативно-правовой базой и соотноситься с миссией учреждения культуры. Проектная деятельность всегда направлена на разрешение какой-либо проблемной ситуации.

**2. Разработка проекта.**

Данный этап включает планирование проекта и оформление проектной документации в виде заявки, состоящей из трех частей:

- титульного листа;

- содержания проекта;

- приложения.

Титульный лист (одна страница текста) должен точно и полностью повторить форму, предлагаемую грантодателем. Он может содержать следующие пункты:

- направление программы;

- наименование проекта или мероприятия (должно быть кратким, образным, привлечь внимание и отражать суть предполагаемой деятельности);

- организация-заявитель (наименование организации с указанием организационно-правовой формы);

- контактная информация (почтовый (с индексом) адрес организации, номера телефонов, факса (с кодом населенного пункта), адрес электронной почты);

- данные о руководителе проекта/организации (Ф.И.О., звания и ученая степень, если имеются, должность, основное место работы, телефон/факс, электронная почта);

- место реализации проекта или проведения мероприятия (страна; субъект Российской Федерации; муниципальное образование);

- сроки реализации проекта или проведения мероприятия (продолжительность, начало и окончание);

- общая величина затрат на проект или мероприятие (в том числе: федеральный, муниципальный бюджет, прочие источники);

- дата заполнения заявки, подпись руководителя организации.

Аннотация заявки (краткое содержание заявки) – изложение проекта не более чем на одной странице (не более 5 предложений), кратко повторяющее все части полной заявки. Это одна из важнейших частей заявки. Большинство рецензентов вначале читают лишь аннотацию, к ней же обращаются при рассмотрении заявки и в том случае, если возникают спорные вопросы и сомнения во время обсуждения. Поэтому аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, корректной и выразительной. Аннотация включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы:

- кто будет выполнять проект?

- почему и кому нужен этот проект?

- что получится в результате реализации проекта?

- как проект будет выполняться?

- сколько потребуется денег для реализации проекта?

Аннотация пишется в последнюю очередь, когда все предыдущие разделы уже написаны. Это позволяет охарактеризовать в аннотации проект с максимальной четкостью.

Далее следует полное описание содержания проекта, включающее в себя следующие компоненты: постановка проблем, описание социальной значимости проекта; цели и задачи; методы реализации проекта; календарный план; смета проекта; ожидаемые результаты.

В содержание проекта могут входить следующие разделы:

Подробное обоснование заявки и описание проекта (цели и направления деятельности по проекту, федеральная значимость проекта, региональная значимость проекта, социальная значимость проекта, прогноз деятельности по проекту) — это своего рода презентация проекта: история, миссия, достижения организации-соискателя; отличительные особенности, которые делают ее уникальной в областях деятельности, непосредственно связанных с проектом или грантовым конкурсом. Используйте введение для обоснования связи между своими интересами и интересами донора. Итак, введение содержит сведения об организации-заявителе, об уровне компетентности автора проекта и квалификации персонала; дает представление о том, кто написал заявку и кто будет выполнять проект; описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя; поясняет, почему именно ваша организация должна работать по проекту; описывает, чьим нуждам и как служит ваша организация; сообщает о наличии достижений, что подтверждается с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов; подтверждает репутацию вашей организации; логически подводит к разделу «Постановка проблемы».

Постановка проблемы — в этом разделе описывается, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Здесь вы должны: описать возникшую/сложившуюся ситуацию, при этом очертив весь круг проблем, над которыми собираетесь работать; показать важность, значимость, актуальность проблемы, подтвердив с помощью данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию: статистических данных, данных контент-анализа, экспертных оценок и т.п.; логически связать задачи и деятельность вашей организации с проблемами, которые собираетесь решить, показать, что проблемы можно решить в ограниченные сроки ограниченными средствами, желательно упомянуть, что у вас имеются успехи в решении подобных проблем. Вопросы для рассмотрения: какова цель вашего проекта? Как ваш проект соотносится с долгосрочными задачами вашей организации? В чем состоит уникальность вашего проекта по сравнению с уже существующими работами по этой же теме? Предпринимались ли ранее в вашей области (или смежных областях) попытки осуществить подобный проект, и насколько успешными они оказались? На какие социальные группы населения рассчитан ваш проект? Каким способом вы собираетесь его популяризовать? Какие еще организации будут привлечены к реализации проекта? Именно в этом разделе нужно описать категорию благополучателей – целевую группу, на которую направлена деятельность по проекту и жизнь которой каким-либо образом улучшится в результате реализации проекта. Организация должна показать знание проблем и наличие специалистов, которые будут работать с этой целевой группой. Помните, что постановка проблемы — не аналитическая научная статья. Сознательно исключайте термины, понятные лишь специалистам. Рекомендуемый объем в большинстве случаев 1-3 страницы.

Итак, раздел «Постановка проблемы» описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта; проблема сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.

Цели и задачи. Цель — результат решения проблемы. Цель должна быть реалистичной и соотноситься с проблемой, задачами, видами деятельности и бюджетом проекта. Предполагаемые цели должны соответствовать самому высокому уровню результата, т.е. существенно улучшить ситуацию, изложенную в описании проблемы. В то же время цель должна быть реальной. Не включайте цели, воздействие от которых на ситуацию не может быть количественно или качественно измерено. Фактически цель — уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин. На протяжении всего периода оценки проекта эксперты обращаются к цели проекта и рассматривают проект в целом и все его составные части с точки зрения соответствия цели.

На основе поставленной цели следует определить задачи проекта. При формулировке задач уместны глагольные формы: «создать», «объединить», «изменить», «улучшить» и т. п. Задачи — конкретное описание того, что будет выполнено и достигнуто, частные результаты, этапы на пути к достижению цели. С точки зрения оформления текста заявки задачи лучше формулировать и перечислять в виде списка, а не излагать и описывать в повествовательной форме. Задачи формулируются в виде утверждений о действиях, ориентированных на результат, основанных на эффективности работы и в поддающихся измерению терминах. Если в проекте перечислен ряд задач, то все они должны быть связаны между собой и быть необходимыми и достаточными для достижения цели проекта.

Задачи могут быть нескольких типов: направленные на клиентов, касающиеся организации, региона, экономические, социальные, политические и т. д.

Признаки хороших задач: являются логическим следствием проблемы; напрямую связаны с деятельностью по проекту и направлены на решение заявленной проблемы для достижения поставленной цели (причинно-следственная связь); сформулированы четко и конкретно, выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта; представляют собой конкретные промежуточные измеряемые результаты в ходе реализации проекта. Задачи должны быть реалистичными. Подумайте, возможно ли решение поставленных задач в указанные сроки, выполнимы ли поставленные задачи заявленными ресурсами (материальными и нематериальными). Сформулировать задачи означает выразить способы и пути выполнения программы в терминах того, что предполагается совершить.

Итак, из раздела «Цели и задачи» ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации; насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.

Методы *—* мероприятия, которые представляются необходимыми для решения поставленных задач. Для удобства восприятия сведения этого раздела желательно представить в виде плана-графика или таблицы с обязательным указанием дат проведения мероприятий и лиц, которые несут за них ответственность. Это один из самых объемных и подробных разделов заявки — описание того, каким образом будет осуществляться проект. Ему эксперты уделяют больше всего внимания, поскольку именно этот раздел дает представление о том, как организация планирует достичь цели проекта и позволяет оценить реалистичность бюджета (обоснованность затрат на определенные виды деятельности).

В данном разделе описываются методы достижения поставленных целей, а также механизм реализации проекта. Организация должна ответить на вопросы: каким образом будут достигнуты намеченные цели, как будут выполняться поставленные задачи, кто будет осуществлять их реализацию, какие ресурсы будут использованы. Самое главное, чтобы у эксперта не возникло никаких вопросов. Все виды деятельности, перечисляемые в методах, в большинстве случаев довольно стандартны: оказание консультаций, проведение семинаров, круглых столов, выпуск бюллетеней, проведение конференций и т.д., поэтому единственный ключ к успеху данного раздела — детали. Если речь идет об обучении, то кто будет вести занятия (соответствует ли профессиональный и образовательный уровень этого человека заявленной теме), как планируется оценить качество обучения, предусмотрены ли раздаточные материалы, кто будет участниками семинаров, как они будут использовать полученные знания на практике и каким образом от этого изменится положение благополучателей?

Первое, на что обращают внимание эксперты, — предполагается ли в заявке просто продлить действие существующих программ или в ней предусмотрено введение новых эффективных механизмов решения проблемы, географическое или тематическое расширение деятельности, числа благополучателей, услуг и т. д. Данный раздел идеален для описания нововведений и творческих путей выполнения деятельности. Это может стать «изюминкой» проекта. Но, в то же время, все они должны быть оправданы, обоснованы и хорошо аргументированы, чтобы убедить экспертов в необходимости и положительном эффекте от их применения. При описании методов необходимо обратить внимание на следующие моменты: соответствие стратегий и механизмов цели и задачам проекта; соответствие запрашиваемых и имеющихся ресурсов планируемой деятельности; соответствие деятельности заявленным результатам; опыт организации в проведении подобных мероприятий, профессиональные кадры и ресурсы; реалистичность мероприятий, учитывая временные рамки и бюджет; обоснованность привлечения специалистов, соотношение «внутренние ресурсы — приглашенные специалисты»; инновационность/возможный риск; направлены ли указанные в заявке виды деятельности на устранение причин проблемы или на следствие; определены ли различные функции и как они распределяются среди сотрудников и исполнителей проекта; если в заявке предусматривается сотрудничество с другой организацией или структурой, как распределены обязанности и ответственность каждой стороны; является ли это сотрудничество фактическим или только возможным, насколько прочно оно; каким образом будет организована деятельность в рамках проекта с точки зрения управления, способов распространения информации и т. д.

Итак, из раздела «Методы» ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены; указываются мероприятия, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.

Уникальность *—*  инновационный характер проекта.

Краткая характеристика участников (не более одного абзаца на сотрудника) *—* перечислите людей, занятых в организации и осуществлении проекта. Укажите образование и опыт работы каждого сотрудника. Обоснуйте необходимость его участия в проекте: укажите его должностные обязанности и степень вовлечения в проект. Если персонал проекта еще не определен, укажите критерии подбора этого персонала. Важно показать, что профессиональная квалификация организаторов и участников проекта достаточна для его успешной реализации.

Бюджет проекта (смета расходов) — этот раздел составляется после написания самого проекта. Для его составления следует собрать всю необходимую информацию: стоимость оборудования; размер гонорара приглашенного специалиста; если проектом предусматриваются командировки, то стоимость проезда, проживания в том городе, куда отправляется специалист; стоимость аренды и канцелярских товаров, услуг и т. д. Если не можете дать точную стоимость или не уверены, что она не изменится к моменту начала работы по проекту, укажите приблизительную и объясните, каким образом произведен расчет. Определите временные рамки бюджета. Шаг за шагом покажите, как будут использоваться средства на протяжении реализации проекта. Учитывайте возможные последствия инфляции и задержки с выплатой средств. Необходимо указать другие источники финансирования. Просчитайте труд добровольцев, средства и услуги, которые организация предоставляет бесплатно.

Бюджет отражает программную деятельность, его нельзя рассматривать отдельно от текста заявки. Если в бюджете предусмотрено большое количество поездок, приобретение дорогостоящего оборудования и т. д. *—*  это всего лишь отражение того, что обосновано и аргументировано в тексте заявки. Полноценная заявка должна приводить содержание к бюджету, а не наоборот. Если в заявке приведены все обоснования по привлечению дорогостоящей техники, бюджет это будет отражать.

Особое внимание эксперты обращают на то, насколько точно в заявке определяются затраты на те или иные виды деятельности. Эффективен ли проект с точки зрения расходования финансовых средств. Если привлекается специалист из другого региона или города (например, Москвы), нужно обосновать — почему не местный, если приглашаются местные специалисты, соответствует ли заработная плата среднему уровню в регионе, если нет — объяснить, на основании каких расчетов определена сумма. То, как используются организацией различные коэффициенты расходов (нормы суточных, средняя стоимость аренды помещения, гонорары специалистам, стоимость материалов и оборудования), свидетельствует о профессионализме организации, подающей заявку.

В отсутствие каких-либо особых инструкций грантодателя бюджет проекта состоит из трех частей:

• прямые расходы — включают аренду помещения; аренду и покупку оборудования; эксплуатационные расходы; расходные материалы (канцелярские товары и т. д.); командировочные и транспортные расходы; прочие расходы (оплату мастер-классов, размножение печатных материалов и т. д.).

В таблицу «Оборудование и сопутствующие расходы» нужно включить информацию об оборудовании (основные и малоценные средства), которое необходимо для выполнения проекта, перечислить каждый предмет, количество и предполагаемую стоимость. В том случае, если планируется возникновение сопутствующих расходов по данной статье (таможенное оформление, транспортировка, наладка, монтаж и пр.), включите их в стоимость оборудования.

Статья «Расходы на поездки» включает в себя расходы, связанные с поездками и командировками. В таблицу по этой статье необходимо включить следующую информацию о планируемых поездках и командировках (для организаций): маршрут, срок, количество человек, а также информацию по планируемым затратам: стоимость проезда, размещения, питания (суточных для организаций) и другие расходы, связанные с поездкой (страховые сборы, оплата постельных принадлежностей и пр.);

• непрямые расходы — это расходы, не связанные с проектной деятельностью, но необходимые для полноценного функционирования организации и успешного выполнения ею задач: стоимость износа основных фондов, амортизация капитального оборудования, оплата труда административных работников и т.п.

• индивидуальная финансовая поддержка — по данной статье осуществляется финансирование персональных выплат независимо от типа: зарплата, выплаты из фондов поощрения, социальные выплаты, стипендии, пособия и т. д. Таблица по этой статье должна содержать информацию о получателе, сумме поддержки (месячной, общей), сроке, в течение которого предполагается выплачивать поддержку, а также типе выплаты. Для организаций необходимо заполнить информацию о должности получателя, с указанием его статуса: является ли он штатным сотрудником, сотрудником, привлеченным на условиях договора подряда, временного контракта, на условиях совместительства и т.д., а также необходимо внести сумму затрат организации по налогам и платежам по каждой заявленной выплате. Необходимо также внести сведения об объеме рабочего времени, которое будет затрачено сотрудником организации на работу в рамках заявленного проекта (процентное соотношение с объемом полного рабочего времени). Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет. Ваша задача — не избежать налогов, а заранее знать, какую сумму следует заложить на них в бюджете.

Прочие расходы — сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату мастер-классов, семинаров, печатание материалов и объявлений, стоимость телефонных разговоров и связи и т. д.

Комментарий и обоснование по «Смете расходов». В этой части описания бюджета необходимо подробно и четко объяснить, почему расходы, перечисленные в бюджетных формах, столь необходимы для выполнения проекта. Дайте обоснование, а по возможности — подтверждение стоимостной оценки расходов.

Описание статей расхода по бюджету должно включать подробное объяснение предполагаемых затрат. Зарплата основных исполнителей и консультантов проекта должна соответствовать резюме, профессиональному уровню и объему занятости по проекту. Если в рамках деятельности планируются командировки, необходимо объяснить их количество и продолжительность. Стоимость аренды помещения должна включать стоимость арендной платы за квадратный метр и указание общего метража арендуемого помещения. Затраты на проведение мероприятий должны быть указаны из расчета стоимости на одного участника. Если приобретается фотопленка, видеокассеты или любой другой товар, необходимо обосновать количество, стоимость и объяснить, для реализации какой части проекта или для какого вида деятельности они нужны организации.

Итак, в разделе «Бюджет» четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников; раздел соответствует описательной части заявки, включает все статьи, финансируемые донором и из других источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя), все виды работ на добровольной безвозмездной основе, учитывает текущий уровень инфляции.

Дальнейшее финансирование проекта. Обычно грантодающие организации изначально хотят получить гарантию того, что деятельность по проекту, который они поддержали, будет продолжена и по завершении финансирования. Для этого организация должна представить разработанный и реалистичный план. В нем в общих чертах должно быть описано, может ли быть продолжена деятельность в том же направлении по завершении гранта, как она будет обеспечена с финансовой точки зрения, каким образом предполагается использовать достижения и знания, полученные в ходе реализации проекта, как будет развиваться программа дальше. Если у организации есть определенные договоренности, соглашения с организациями, структурами на продолжение деятельности, то их следует перечислить. Если проектом не предполагается продолжение деятельности по завершении проекта, нужно показать, как будут использованы знания, опыт, как изменившаяся ситуация повлияет на группу благополучателей и т. д. Главная мысль этой части заявки — как и за счет каких средств предполагается продолжать деятельность по окончании финансирования, полученного в рамках данного конкурса.

Календарный план. Подробное описание всех видов деятельности и мероприятий с указанием сроков. Сам по себе раздел простой, но вопросов может возникнуть к нему много. Основной критерий — соответствие цели, задачам и методам проекта, реалистичность, выполнимость. Неопытность организации просматривается в неумении распределить время на планирование, подготовительную работу, проведение самого мероприятия, оценку и отчетность.

При разработке этого раздела следует обратить внимание на следующие моменты:

- наличие плана-графика реализации проекта или поэтапного описания проекта (это можно сделать как в текстовом формате, так и в виде таблицы);

- реалистичность, выполнимость плана;

- наличие достаточного количества сотрудников и их профессиональный опыт;

- описание того, кто будет ответственным за проведение каждого мероприятия, каковы виды деятельности, какие ресурсы необходимы для его проведения;

- соответствие запрашиваемых и имеющихся ресурсов планируемой деятельности (количественные и качественные показатели);

- наличие критериев отбора участников или получателей услуг;

- возможность выполнения проекта в заявленные сроки.

Ожидаемые результаты. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьезно и ответственно, поскольку они являются критериями оценки эффективности проекта.

Основные характеристики:

- соответствие результатов цели, задачам проекта;

- измеряемость (количественные и качественные показатели);

- реалистичность результатов;

- выполнимость результатов.

Ожидаемые результаты не должны быть слишком оптимистичны, что свидетельствует о переоценке позитивных факторов в среде.

Итак, из раздела ясно, какие изменения произойдут в результате выполнения проекта; ожидаемые результаты соответствуют поставленным задачам (результат — решение задачи).

Мониторинг и оценка проекта. Сильные и опытные организации используют мониторинг и оценку не только в рамках отдельных проектов, но и в текущей деятельности для определения прогресса. Мониторинг — это постоянное отслеживание хода работ для сравнения текущего состояния дел с планом. Систематический сбор информации о ходе работ (в рамках мониторинга) — своего рода «сканирование» ситуации — производится, главным образом, для того, чтобы вовремя обнаруживать отклонения от намеченных планов. Оценка предполагает более глубокое проникновение в сущность происходящего. Она направлена на анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта. В полноценной заявке мониторинг и оценка присутствуют во всех разделах. Ценность отдельного раздела заключается в возможности отразить определенные методологии системы оценки, то есть, как и кем (организацией или независимым экспертом) будут проводиться промежуточная и обобщающая оценки, какова роль систем мониторинга в управлении проектом и т.д. В заявке план оценки должен быть хорошо разработан, описаны ее инструменты, критерии оценки должны быть адекватны результатам, количественные и качественные индикаторы (исходные данные для сопоставления) должны быть убедительными и обоснованными. Основными вопросами для проверки правильности составления данного раздела заявки являются: описан ли механизм оценки в целом; предусмотрена ли система промежуточной оценки; наличие внешней оценки; каким образом будет оцениваться эффективность проекта, кто будет оценивать выполнение поставленных задач; каковы критерии и механизмы, если проводится анкетирование — примерные вопросы или образец анкеты; какие данные для проведения оценки организация планирует собирать и каким образом их использовать; методы контроля и оценки выполнения проекта, показатели, запланированные отчеты, частота посещений мероприятий. Основной смысл этого раздела — показать, как будет осуществляться контроль над продвижением работы по проекту и соответствием деятельности цели и задачам.

Приложения необходимы в том случае, если организация-донор просит приложить к заявке какие-либо документы и материалы, например: сопроводительное письмо руководителя организации, копию Устава организации, копию свидетельства о регистрации, учредительный договор (если есть), информацию о присвоении кодов в Госкомстате, информацию о банковском счете, копию баланса за последний отчетный период, проверенного налоговой инспекцией, отчет по аудиторской проверке (если проводилась), биографии (резюме) основных исполнителей проекта, информацию об участниках проекта, письма поддержки (если имеются), материалы, подтверждающие опыт организации в данной деятельности (ксерокопии газетных материалов, аудио- и видеоматериалы, печатные издания, брошюры, буклеты).

Проверка составленной заявки.

В хорошо составленной заявке есть:

1. История организации, относящаяся к проекту и деятельности, описываемой в нем.

2. Информация о миссии организации и о том, как она соотносится с проектом.

3. Проблема, на решение которой направлен проект, и ее общественная важность.

4. Целевая группа/группы и какую пользу они получают от проекта.

5. Четкая формулировка цели/целей в одном предложении.

6. Точные измеряемые задачи, количество оказываемых услуг, для кого, в какой период времени (где каждая задача в одном предложении).

7. План действий для каждой задачи: что, как, когда и кто выполняет. Описание методов.

8. Подробное изложение всех действий в хронологическом порядке.

9. Ожидаемые результаты прописаны через оценку.

10. Описание объема работы каждого исполнителя проекта, описание каждой позиции и квалификации человека, выполняющего этот вид деятельности.

11. Детальный бюджет, показывающий статьи расходов, имеющиеся ресурсы, запрашиваемую сумму и отражающий деятельность по проекту.

12. Детальное объяснение расходов по бюджету.

13. Приложения в виде прайс-листов и документов, подтверждающих расходы.

14. Письма поддержки, свидетельствующие об опыте организации в данном виде деятельности или об актуальности проблемы для местного сообщества.

15. Документы, подтверждающие способность организации реализовать проект.

Проверьте также заявку на соответствие организации требованиям, которые предъявляются грантодающей организацией; соответствие проекта требованиям, которые определяют суть и объем предстоящей работы; соответствие проекта требованиям к форме заявки: оформление, объем, перечень документов, прилагаемых к заявке, количество экземпляров и условия подачи.

Характерные черты успешных заявок: организация консультировалась с фондом на стадии разработки проекта и выяснила все непонятные моменты. Заявка точно соответствует всем требованиям фонда. Заявка хорошо проработана и написана. У экспертов нет вопросов. Из заявки видно, что организация хорошо знает проблему, целевую группу и имеет опыт работы в области, заявленной в проекте. Задачи четко сформулированы, конкретны, логичны и поддаются измерению. Бюджет (смета) проекта реалистичен и обоснован, затраты соответствуют программной деятельности.

Совместные проекты должны содержать следующую информацию:

- какова история партнерских отношений и как возникла идея проекта;

- какой вклад был внесен в разработку проекта каждым из партнеров, и какова их роль (как распределяются объем деятельности) в достижении цели проекта;

- почему для реализации проекта необходимо партнерство;

- каким образом участие в проекте будет способствовать достижению каждой из организаций-участников своей цели.

**3. Отчетность.**

Письменные и устные отчеты могут быть предназначены для донора, контролирующей или поддерживающей организации, государственных контрольных органов или для руководителей вашей организации. Содержание и порядок представления отчетов оговариваются в договоре, заключаемом с донором при получении гранта. Заключительный отчет, характеризующий степень достижения целей и выполнения задач, представляется в установленный срок по завершении проекта руководству вашей организации и донору. Обычно отчет содержит как минимум два компонента: аналитический отчет о выполнении проекта и финансовый отчет с копиями финансовых документов. Полученные в ходе проекта материалы, оформленные в виде публикаций, карт, фотоальбомов, кино- и видеофильмов и др., также могут использоваться как отчетные материалы.

**4. Сопроводительное письмо.**

Сопроводительное письмо предваряет основной текст заявки. Написав сопроводительное письмо, организация-заявитель заканчивает работу по составлению пакета заявки. В общем и целом оно составляется по тому же принципу, что и резюме (краткое содержание). Письмо должно быть адресовано конкретному работнику фонда, с которым организация поддерживает контакты; начинаться с разъяснений причины, по которой организация обращается в фонд; содержать сумму, указанную в колонке «Требуется» в секции «Бюджет»; содержать краткое описание типа проекта и его цели; указывать высокую степень важности проекта для организации; завершаться именами работников, ответственных за проект; быть подписано высшим должностным лицом организации.

Таким образом, оформляя проектную заявку на получение гранта, необходимо использовать «пошаговую» технологию этого процесса на основе знаний конкретных нормативных документов, используя основы экономической информации (бюджет проекта), умение находить и использовать различные источники информации, необходимые для формулировки и достижения целей и задач грантового проекта.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алексанова, Ж. А. Муниципальные конкурсы проектов в области культуры / Ж. А. Алексанова // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2008. — № 12. — С. 51-56.
2. Васильева, Н. Проект в сфере культуры: «О чем болит душа…» / Н. Васильева // Культура: управление, экономика, право: науч.-практ. и информац. изд. — 2008. — № 2. — С.11-17.
3. Гавриш, Я. Ю. Проектная деятельность библиотеки как фактор формирования социально-культурной среды региона / Я. Ю. Гавриш // Информационные технологии в сфере культуры : материалы секции «Культура» IV Байкальского информ. форума (17-19 июля 2013 г.) / [отв. ред. Ж. Б. Ильина]. — Улан-Удэ. — С. 88-97.
4. Горушкина, С.Н. Управление проектами как инструмент культурной политики / С. Н. Горушкина // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2009. — № 1. — С. 47-51.
5. Грибкова, Г. И. Основные аспекты проектной деятельности в социально-культурной сфере / Г. И. Грибкова //СОТИС — социальные технологии, исследования. — 2013. — № 5. — С. 73-77.
6. Есаков, В.А. Планирование и проектирование стратегии культурной политики / В.А. Есаков // Культура: управление, экономика, право: науч.-практ. и информац. изд. — 2008. — № 1. — С. 7-12.
7. Ильина, Е. В. Восемь шагов к успеху, или Что нужно сделать, чтобы получить грант / Е. В. Ильина // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2012. — № 2. — С. 47-55.
8. Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования: учеб. Пособие / А.П. Марков, Г.М. Бирженюк. — СПб.: СПГУП, 1997. — 260 с.
9. Рязанцева, Л.М. Секреты успеха проектной деятельности: [поэтапная подготовка презентации] / Л. М. Рязанцева // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2009. — № 3. — С. 36-48.
10. Рязанцева, Л.М. Секреты успеха проектной деятельности (продолжение) / Л. М. Рязанцева // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2009. — № 4. — С. 46-59.
11. Симонова, М. В. Управление библиотечным делом: основы проектной деятельности в учреждениях социально-культурной сферы: учеб.-метод. пособие / М. В. Симонова; Федер. гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Алт. гос. акад. культуры и искусств», Фак. информ. ресурсов и дизайна, Каф. менеджмента информ. ресурсов и библиосоциальной работы. — Барнаул: Изд-во АлтГАКИ, 2010. — 187 с.
12. Сысоев, Е. В. Методические рекомендации по разработке социально-культурных проектов / Е. В. Сысоев; Алт. краев. центр нар. творчества и досуга. — Барнаул, 2004. — 37 с. — Б.ц.
13. Чижиков, В.В. Целевые программно-проектные технологии менеджмента социокультурной деятельности / В. В. Чижиков // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2013. — № 3. — С. 209-214.

**Приложение**

**Пример логической таблицы для составления проекта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компоненты проекта** | **Объективные свидетельства (показатели, обоснования)** | **Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)** |
| **Постановка проблемы:**  Почему возникла необходимость в реализации проекта?  Почему решение данной проблемы является приоритетной задачей для организации? | Какие источники информации, помимо вашей организации, свидетельствуют о том, что проблема существует, ее важно решить и именно вашей организации необходимо этим заниматься? |  |
| **Цель:**  Какова цель проекта, как она связана с решением проблемы? Как она связана с решением поставленной проблемы?  Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию? | Как вы будете оценивать в ходе реализации проекта достижение цели?  Каким образом организация-донор сможет убедиться на разных стадиях выполнения проекта в продвижении к цели?  Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерить степень продвижения к цели? |  |
| **Задачи.**  **Ожидаемые результаты:**  Какие конкретные результаты должны быть достигнуты во время выполнения проекта (конкретные изменения в положении группы людей, на решение проблем которых направлен проект, или в окружающей их среде происходят по мере реализации проекта).  Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению цели проекта?  Какие результаты (их характер и количественные измерители) необходимо достичь для выполнения поставленных задач? | Какие данные и показатели подтвердят выполнение поставленных задач?  Какие методы измерения результатов позволят проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту?  Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ? | 1. Какие внешние события, условия или решения, находящиеся вне контроля организации, необходимы для того, чтобы выполнение поставленных задач способствовало продвижению к цели проекта и достижение запланированных результатов приводило к выполнению задач? |
| **Методы/мероприятия, проводимые в рамках проекта:**  Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для достижения результатов? | Почему выбраны именно эти методы? | Применение указанных в проекте методов (проведение мероприятий) гарантирует получение запланированных результатов. |
| **Ресурсы:**  Какие ресурсы (кадры, товары, услуги) должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?  Из каких источников поступят ресурсы (организация-заявитель, партнерские организации, структуры, поддерживающие данную деятельность – власть, бизнес, другие фонды и т.д.) | На основании чего планируются уровень заработной платы и гонорара, стоимость оборудования, другие расходы по проекту?  Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств? | Выделение ресурсов необходимо и достаточно для проведения мероприятий/применения указанных методов.  Каковы возможные препятствия/риски на пути применения запланированных методов? |

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| От составителя.............................................................................................. | 3 |
| Теоретические аспекты социокультурного проектирования.................... | 4 |
| Методические рекомендации по оформлению проектной заявки на получение гранта........................................................................................... | 8 |
| Список литературы...................................................................................... | 23 |
| Приложение. Пример логической таблицы для составления проекта..... | 25 |