

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ирина Осипова

Москва, 2019

Аннотация

Методические рекомендации «Проектный менеджмент в некоммерческой организации» посвящены вопросам разработки и реализации социально значимого проекта. Рекомендации обобщают методические материалы семинаров и мастер-классов НКО Лаб, опыт семинаров «Лучшие практики СО НКО – победителей конкурсов субсидий», «Публичных слушаний проектов СО НКО, желающих принять участие в Конкурсе субсидий/Конкурсе Грантов Мэра Москвы», дистанционного образовательного курса «Управление и развитие некоммерческой организации», других образовательных курсов для НКО.



ИРИНА ОСИПОВА

доктор социологических наук, эксперт конкурсов грантов и субсидий

сфера научных и профессиональных интересов:

- семья группы социального риска
- семья в трудной жизненной ситуации
- дети-сироты
- замещающие семьи (подготовка и сопровождение)

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1. СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ НКО	6
1.1. Что такое проект?.....	6
1.2. Системный подход к разработке проекта.....	6
1.3. Проработка идеи проекта.....	8
1.4. Резюме.....	11
2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА	12
2.1. Обоснование проекта.....	12
2.2. Цели и задачи проекта.....	13
2.3. Механизм реализации проекта.....	15
2.4. Рабочий план.....	17
2.5. Бюджет проекта.....	17
2.6. Дополнительные ресурсы проекта.....	19
2.7. Ожидаемые результаты.....	20
2.8. Перспективы развития.....	21
2.9. Резюме.....	21
3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	23
3.1. Современные тенденции привлечения ресурсов.....	23
3.2. Описание организации для доноров.....	25
3.3. Стратегическое планирование фандрайзинга.....	26
3.4. Резюме.....	29
4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	30
4.1. Выполнение плана.....	30
4.2. Контроль и оценка промежуточных результатов.....	32
4.3. Фиксация результатов проекта.....	33
4.4. Учёт ресурсов.....	34
4.5. Оценка и мониторинг эффективности.....	36
4.6. Продвижение проекта.....	36
4.7. Работа с командой.....	42
4.8. Резюме.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45

ВВЕДЕНИЕ

В определённый момент у каждой социально ориентированной некоммерческой организации возникает необходимость разработки и реализации проекта. Некоторые НКО и общественные объединения создаются ради этого. Проект кардинально отличается от текущей деятельности, однако легко представить, что управление сразу несколькими проектами – обычная практика для некоторых НКО.

Проект пришёл в некоммерческую сферу из бизнеса и оказался очень удобным инструментом. В рамках проекта менеджменту НКО приходится решать задачи, типичные для строителей, конструкторов техники, разработчиков программного обеспечения и т.д. Реализовать социальный проект – всё равно, что пройти все этапы в строительстве дома от получения разрешений до ввода в эксплуатацию. И в этом ключевая особенность проекта – ограниченность во времени, аккумулирование ресурсов, конкретность результатов.

В контексте пособия мы будем отличать собственно «проект» от «заявки на финансирование проекта»: финансы являются одним из видов ресурсов, которые необходимы для успешной реализации проекта, но не наоборот! Проект нельзя рассматривать как инструмент привлечения финансов в организацию, но заявка на финансирование является одним из инструментов для привлечения средств на реализацию проекта.

Социально ориентированная некоммерческая организация решает общественно значимые (социальные) проблемы. Социальные проблемы – потребности и интересы людей, реализовать которые в текущей ситуации им затруднительно. НКО, со своей стороны, предоставляет услуги, в которых люди непосредственно заинтересованы, либо предлагает меры, которые направлены на устранение барьеров, мешающих реализовывать потребности и интересы людей.

Пособие включает четыре раздела. Первый раздел проясняет суть социального проекта и показывает, как идея, лежащая в его основе, может стать реальностью. Второй раздел показывает, как проект шаг за шагом становится осязаемым и понятным. Третий раздел описывает современный подход к привлечению ресурсов на реализацию проекта и как в этом вопросе анализировать риски. Четвёртый раздел посвящён методам, которые используются при управлении реализацией проекта, показывает ключевые зоны, которые следует контролировать и не упускать из внимания.

1. СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ НКО

1.1. ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

Некоммерческие организации оказывают услуги благополучателям и продвигают общественные ценности, используя широкий арсенал методов от социального предпринимательства до социальной инженерии. Социальный проект относится к их числу.

Проект – это способ управления деятельностью по достижению конкретной цели за определённый временной период.

Особенности проекта:

- **Ограниченность во времени** – проект имеет чёткие временные рамки, как правило, 1-3 года; он не может продолжаться бесконечно, т.к. время – это важнейший ресурс, и оно должно тратиться на действительно важные дела.
- **Направленность на решение конкретной проблемы и задачи** – то, как определена проблема и поставлена задача, определяет ценность проекта здесь и сейчас.
- **Ориентированность на конкретный результат** – без достижения конкретного, заранее определённого результата проект не может быть признан успешным.
- **Консолидация ресурсов** – все задачи и действия по проекту должны быть обеспечены необходимыми заранее определёнными и оценёнными ресурсами.

Проект – это способ управления деятельностью и ресурсами для решения проблемы и достижения запланированного результата, а **заявка** – это описание проекта для получения финансирования в соответствии с требованиями донора, грантооператора.

Отличие **социально значимого проекта** в том, что он ориентирован не на получение прибыли, достижение научно-технического результата, а на создание или продвижение общественной ценности, т.е. на социальный эффект. Так, реализуя благотворительный проект, НКО не только помогает благополучателям, но и создаёт или поддерживает определённую общественную норму. Общий социальный эффект складывается из решения проблемы благополучателя, а также из отношения общества к самому факту такой проблемы.

1.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

Проект – это один из инструментов решения содержательных задач не только по решению актуальных проблем, но и обустройства среды, в которой действует НКО. Рассмотрим схему ниже (см. Error: Reference source not found).

В центре внимания СО НКО должна стоять её миссия – даже видение социальной проблемы преломляется пониманием миссии организации. Поэтому одну и ту же социальную проблему разные НКО могут видеть по-своему. Миссия НКО – это своеобразная лупа, сквозь которую НКО может детально разглядеть социальную проблему в ткани общественной жизни. Миссия НКО настраивает чувствительность организации к определённым типам социальных проблем и делает невозможным их игнорирование сотрудниками и членами организации.



Рисунок 1. Системность в разработке проекта

Помимо центральной задачи, т. е. решения определённых социальных проблем (ради чего и создаётся НКО), необходимо обустроить свою нишу и завоёвывать новые позиции в некоммерческом секторе. Эти задачи решаются усилиями в трёх направлениях, объединённых *продвижением*:

- продвижение организации (бренд);
- продвижение ценностей (миссия);
- продвижение проекта (социальный эффект).

На этапе разработки проекта следует задавать следующие вопросы: «Как понимание нами социальной проблемы поможет продвижению ценностей и

организации?», «У кого, кроме нас, такое понимание социальной проблемы может найти отклик и как с ними связаться?». Такой подход поможет вам подготовить и описать проект так, чтобы он стал средством продвижения организации и её миссии, средством привлечения финансирования, т.к. вы будете знать к кому и как обращаться. Кроме того, начав получать результаты по проекту, вы будете знать, для кого это важно, кроме ваших благополучателей, и как их информировать о ходе реализации проекта, чтобы они чувствовали свою сопричастность.

1.3. ПРОРАБОТКА ИДЕИ ПРОЕКТА

Проект начинается с идеи, существующей только в голове его автора и в формате обсуждений с единомышленниками. Коллеги помогают дополнить, конкретизируют авторский замысел, который становится командным продуктом. Идею, цели и задачи, механизм реализации должны разделять все члены проектной команды, только в этом случае будущий проект ставится реализуемым (см. Error: Reference source not found).

Учредителям НКО и авторам проектов не следует путать свои идеи и общественные интересы. Есть некоммерческие организации, которые поднимают настолько узкие или специфические темы, что им трудно объяснить их общественную значимость.

Проблема идеи часто состоит в том, что её автор может иметь с ней сильную эмоциональную связь, иногда зависимость от неё: идея может быть чем-то очень личным. Такое отношение к идее делает её автора невосприимчивым к критике, на которую он реагирует, как на нападки, что мешает развитию идеи и лишает возможности найти в ней рациональное зерно.

Иногда удаётся создать небольшую группу единомышленников, но при попытке найти понимание на широкой площадке среди коллег или потенциальных доноров, они могут встретиться с игнорированием, скепсисом или даже противодействием. Если не удаётся убедить сообщество в актуальности своих идей, то нужно задуматься, насколько они отвечают актуальным общественным интересам. Однако выбранная тема, какой бы специфичной она ни была, сможет спокойно жить и в узком кругу заинтересованных людей.

Для разработки всех деталей проекта необходим мозговой штурм, проектная сессия, участие в которой принимают все члены команды и обязательно те люди, которые будут реализовывать проект, включая привлекаемых узких специалистов.

Важно!

Определитесь с терминами.

Проблема – это то, что требуется изменить (условия жизни и деятельности, поведение, ценности, недостаток чего-либо).

Идея – это то, как, каким образом, в результате чего мы сможем решить проблему.

Решение – это перечень задач, мероприятий, механизмов, которые позволят нам изменить ситуацию и достичь поставленной цели: воплотить в жизнь свою идею.

Цель – это образ будущего результата. Цель в проекте одна, она обязательно должна быть достижима в определённый временной промежуток, иначе это не цель, а миссия, например, «чтобы все дети жили в семьях и были счастливы» или «мир во всем мире».



Рисунок 2. Схема разработки проекта

Задача – это конкретизированная цель с учётом условий реализации проекта. Одна и та же проблема и цель, например, в разных регионах России может определять разные задачи. Как правило, цель делится на несколько задач: для решения одной поставленной нами в проекте цели тоже должно быть реальное количество от 3 до 5, так как каждой задаче должны соответствовать определённые **действия** для её достижения и каждой задаче должны соответствовать характерные для неё **результаты**.

Пример

Проблема: детям-сиротам с ОВЗ трудно найти приёмную семью, поскольку они нуждаются в специальных условиях и внутренней готовности приёмных родителей.

Идея: обучение членов семей-кандидатов по воспитанию ребёнка с ОВЗ с постепенным развитием личных контактов с ребёнком.

Цель: устройство в приемные семьи 10 детей-сирот с ОВЗ.

Задачи:

1. Найти и обучить 20 кандидатов в приемные родители по программе «Эффективный приемный родитель» с обязательным участием в качестве волонтера для принятия кандидатами осознанного решения;
2. Подготовить специалистов учреждения для сопровождения детей с ОВЗ в приемных семьях и членов приемной семьи;
3. Создать услугу для приемных семей «Передышка», чтобы у приемных родителей была возможность профессиональной краткосрочной подмены в кризисных семейных ситуациях.

Таким образом, у нас три задачи, которые необходимо решать разными методами и с привлечением различных ресурсов, результатами по каждой задаче будут:

- 1 задача – подготовлены 10 приемных семей, которые примут осознанное решение о приеме на воспитание одного ребенка с ОВЗ.
- 2 задача – будут подготовлены 3 специалиста учреждения (психолог, социальный педагог, дефектолог) для оказания профессиональной помощи приемным родителям в воспитании особого ребенка;
- 3 задача – будут созданы две приемные семьи, которые будут готовы временно принять ребенка из приемной семьи в ситуации госпитализации мамы и т.д. Таким образом, если все задачи будут решены, а результаты достигнуты, можно будет говорить о достижении поставленной проектом цели.

Целевая аудитория

В примере с проектом по устройству детей-сирот с ОВЗ в приёмную семью вопрос о целевой аудитории не такой очевидный, как кажется на первый взгляд.

Разумеется, СО НКО, реализуя такой проект, действует в интересах детей-сирот с ОВЗ. Однако не стоит забывать, что члены семей-кандидатов, а также тех из них, кто станут приёмными, также могут быть вашей целевой аудиторией. Кроме того, потребителем результатов этого проекта является и социальное учреждение.

На проектной сессии коллективно продумываются все варианты достижения цели, предлагаются участниками различные технологии, методы достижения результата, определяется посильный масштаб деятельности и состав команды проекта. Первоначальная идея может видоизмениться, может вообще быть отвержена командой и возникнуть новая идея, более интересная для всех участников.

Важно!

Далеко не каждая идея может стать проектом

Когда смолкли споры, и каждому участнику понятны все этапы проекта, то можно приступать к описанию проекта. Чем более бурным, критичным и заинтересованным было обсуждение, тем выше вероятность того, что проект родится и будет реализован.

1.4. РЕЗЮМЕ

Проект – это технология управления деятельностью, ориентированная на достижение конкретного результата за ограниченное время.

В основе проекта лежит идея, как добиться необходимого результата.

Идея проекта может быть продуктом коллективной работы.

Идея проекта должна помогать продвижению миссии организации.

Самостоятельное задание

Сформулируйте идею вашего проекта, чем он отличается от вашей текущей деятельности?

Идея:

2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

2.1. ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1.1. Определение целевой группы

Особенности конкретной целевой группы благополучателей определяют содержание проекта, т.к. он разрабатывается и реализуется ради них. Цели, задачи, план мероприятий, локации, объёмы, необходимые кадры зависят от размера целевой группы, потребностей, особенностей, мест проживания и других характеристик представителей целевой группы.

Целевая группа – благополучатели, выделенные в группу с общими потребностями/проблемами и схожими характеристиками.

Много зная об особенностях и привычках ваших благополучателей, вы получаете возможность сравнить их и найти много общего. Это поможет сделать проект более эффективным и продуктивным.

Определить, кому НКО оказывает поддержку, – важный шаг, потому что он помогает в дальнейшем:

- точнее сформулировать проблему, цель, задачи проекта;
- точнее выбрать способы решения задач проекта;
- точнее оценить необходимые ресурсы и возможные затраты на проект;
- точнее определить, перед кем и как отчитываться по проекту.

Прямо сейчас чётко определите свою целевую аудиторию¹

1. **Что?** (в чем заинтересован благополучатель) _____
2. **Кто?** (кто ваш благополучатель) _____
3. **Почему?** (какова мотивация благополучателя при обращении за услугой/продуктом) _____
4. **Когда?** (в какое время и при каких условиях обращается за услугой/продуктом) _____
5. **Где?** (где можно найти благополучателей и привлечь их) _____

2.1.2. Анализ ситуации и постановка проблемы

Чтобы обосновать проект, обратитесь к результатам маркетингового аудита.

Обоснование проекта – ответ на вопрос: кому и зачем нужен проект, насколько он необходим на территории. Для этого привлекайте статистические данные, информацию о целевой группе проекта, услугах, оказываемых ей в проектной территории, недостатке услуг либо их качестве, можно привести результаты исследований, опросов и т.д. по востребованности проекта.

¹ Методика «5W» Марка Шеррингтона.

С точки зрения маркетинга некоммерческой организации актуальность проблемы можно обосновать, используя два подхода:

1. Самый простой подход, в основе которого лежит утверждение – «никто и никогда не занимался данной проблемой; мы первопроходцы в определении и предложении способов ее решения».
2. Второй подход более сложный, он заключается в том, чтобы кратко рассказать:
 - какая существует система решения данной проблемы на государственном и муниципальном уровнях;
 - в чем она работает неудовлетворительно;
 - что вы предлагаете в качестве альтернативы или дополнения к ней.

Самостоятельное задание

В нескольких предложениях представьте коллегам проблему, которую вы хотите решить.

Контрольный список. Постановка проблемы

- ✓ Описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта.
- ✓ Ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.
- ✓ Насколько проблема выглядит важной и значимой для местного сообщества (представляет неординарный случай)?
- ✓ Насколько проблема связана с целями и задачами организации-заявителя?
- ✓ Разумность масштаба работ – не делаются ли попытки решить все проблемы?
- ✓ Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов.
- ✓ Сформулирована с точки зрения целевой группы, а не самого заявителя.
- ✓ Раздел не содержит голословных утверждений.
- ✓ Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).
- ✓ В разделе четко определен основной способ решения проблемы.

2.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель – это конечный результат проекта.

Основные требования к формулировке цели проекта таковы:

- Цель проекта должна быть достижима в рамках данного проекта.
- Цель должна формулироваться как безусловная. Для проектной деятельности изучение возможных условий должно быть завершено до начала работ.
- Цель должна предусматривать итоговый результат.

- Цель должна соответствовать степени компетентности и подготовленности заявителя, его ценностно-нормативной системе.

Для формулирования цели принято использовать отглагольное существительное:

Глагол, обозначающий действие	Отглагольное существительное, с которого начинается формулировка цели
Создать	Создание
Оказать	Оказание
Поддержать	Поддержка
Снизить	Снижение
Повысить	Повышение

Неправильно сформулированные цели являются причиной постановки завышенных или заниженных задач в проекте и неграмотному планированию ресурсов, особенно местных.

Задачи прямо вытекают из цели. Задачи должны быть ряд положенными и полностью исчерпывать цель. При перечислении задач должно возникать понимание цели.

Конкретность и обозримость результата реализации – отличительная сторона и главное требование к формулировке задач. Задача – это действие, которое мы предпринимаем, чтобы достичь цели проекта. Принято использовать для представления задач конструкции с глаголом.

Задачи должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми для достижения цели в ограниченных временных рамках.

Самостоятельное задание

Сформулируйте альтернативную цель и три задачи по этому проекту.

Проблема: детям-сиротам с ОВЗ трудно найти приёмную семью, поскольку они нуждаются в специальных условиях и внутренней готовности приёмных родителей.

Идея: обучение членов семей-кандидатов по воспитанию ребёнка с ОВЗ с постепенным развитием личных контактов с ребёнком.

Цель: _____

Задачи:

1. _____

2. _____

3. _____

Таким образом, у нас три задачи, которые необходимо решать разными методами и с привлечением различных ресурсов.

Контрольный список. Цели и задачи

- ✓ Описываются предполагаемые итоги выполнения проекта, поддающиеся оценке. Цель – общий итог. Задачи – конкретные частные результаты, позволяющие последовательно достичь цели.
- ✓ Из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации. Насколько цель и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
- ✓ Вероятность того, что в результате выполнения проекта задачи будут решены.
- ✓ Цели, в принципе, достижимы и результаты поддаются измерению.
- ✓ Из раздела ясно, кто извлечет пользу от выполнения проекта.
- ✓ Указывается срок достижения цели.
- ✓ Язык ясен и четок.
- ✓ Постановку задач авторы не путают с методами их решения.

2.3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Лайфхак от эксперта

Если у вас в проекте больше трёх задач, значит, вы начали описывать механизм реализации проекта.

2.3.1. Определение механизма реализации проекта

Эта часть должна дать убедительный ответ на вопросы: «Как будет реализован проект и что гарантирует достижение поставленных целей?» В итоге вы получаете описание «ноу-хау», или «знаю, как». Применяйте командные методы, чтобы сформировать понимание механизма реализации проекта или технологии:

- мозговой штурм;
- ТРИЗ (теория решения изобретательских задач);
- хакатон.

Если вы владеете всей полнотой информации о состоянии вашей НКО по результатам маркетингового аудита (проблемы благополучателей, реализуемые программы, ресурсы, занятость кадров и волонтеров и пр.), то сможете оценить реалистичность предложенных решений. Нужно помнить, что даже гениальное решение не всегда является оптимальным: оно должно быть подходящим к текущей ситуации.

Для оформления результатов определения механизма (методики, технологии) используйте схемы: если удастся визуализировать механизм в виде бизнес-процесса, то вы получите мощный инструмент управления проектом, т.к. к каждому блоку вы можете привязать задачи, сроки, ресурсы, партнёров, кадры, волонтеров, логистику, потенциал экономии и повышения эффективности, а также многое другое.

Механизм – это не план или набор действий, мероприятий, а именно **бизнес-модель**.

Общая рекомендация по разработке механизма (методики, технологии проекта) такова: привлекайте специалистов с опытом проведения групповой работы и специалистов по анализу бизнес-процессов на условиях «про боно».

Самостоятельное задание

Определите механизм решения данной задачи:

Найти и обучить 20 кандидатов в приемные родители по программе «Эффективный приемный родитель» с обязательным участием в качестве волонтера для принятия осознанного решения.

Механизм:

2.3.2. Практическое приложение. Стратегия и механизмы реализации проекта

Четко сформулированная стратегия важна для продвижения продукта (услуги). **Стратегия** означает взаимосвязанный комплекс действий по достижению поставленной миссии организации, улучшению ситуации в проблемном поле, в котором работает организация-заявитель. Стратегия – это целый ряд целей, которые могут быть достигнуты в результате реализации нескольких проектов и программ. Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план достижения поставленных целей.²

Планирование стратегии преследует две цели:

1. Эффективное распределение и использование ресурсов. Это так называемая «внутренняя стратегия». Планируется использование ограниченных ресурсов, таких как финансы, технология, люди.
2. Адаптация к внешней среде. Ставится задача обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов (экономические изменения, политические факторы, демографическая ситуация и др.).

Контрольный список. Стратегия и механизмы реализации проекта

- ✓ Ясно ли из раздела, как будет реализован проект?
- ✓ Как будут выполняться поставленные цели?
- ✓ Как будет производиться отбор участников проекта?
- ✓ Соблюдается ли последовательность логической цепочки: проблема – цель – задача – метод?
- ✓ Какие целевые группы охватывают проект?

2.4. РАБОЧИЙ ПЛАН

Рабочий план, как правило, состоит из нескольких этапов:

² Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Кузнецов В.И., Ягудин С.Ю. Инновационный менеджмент. Москва, 2003. С. 31.

- *Подготовительный этап* (организационный, начальный) – этап, который предполагает заключение договоров с исполнителями проекта, проведение презентаций проекта перед разными аудиториями, закупку необходимого для реализации проекта оборудования, аренду помещений и т.д. Этот этап не может длиться более одного месяца.

- *Технологический этап* – это этап полномасштабной реализации проекта, его основных мероприятий, деятельности в отношении целевой группы.

- *Аналитический этап* – этап подведения итогов, оценки эффективности и результативности проекта, проведения исследований, мониторинга качества оказываемых услуг, разработки методических материалов. На данный участок работы возможно привлечение специалистов по проведению оценки, которые имеют соответствующее образование и опыт, стоимость их услуг закладывается в бюджет проекта и не может быть более 5% от запрашиваемой суммы (гранта). Если вы решаетесь проводить эту работу самостоятельно, необходимо заложить в рабочий план на начальном этапе проведение входного тестирования по разработанным вами анкетам, которые заполняют представители целевой группы и т.д. Эту же анкету необходимо будет заполнить этим же людям в конце реализации проекта, что позволит оценить динамику в состоянии, знаниях, опыте, поведении и т.д. ваших респондентов, на основании этих и не только данных (анализа индивидуальных программ, отзывов, консилиумов и т.д.). Вы сможете подготовить аналитическую записку, подтверждающую качественные показатели проекта.

Важно!

При этом нужно сказать о том, что у каждой вашей задачи есть все эти этапы.

- *Заключительный этап* – это издание и распространение разработанного ранее методического пособия, проведение круглых столов и конференций с приглашением СМИ, партнеров, заинтересованных сторон, представителей государственных учреждений и НКО, подготовка итоговой отчетности.

На заметку

Нельзя забывать о том, что каждое мероприятие, деятельность по проекту должна находить отражение в СМИ, на сайте, социальных сетях, в виде статей, фото-и видеоматериалов.

2.5. БЮДЖЕТ

Бюджет проекта показывает источники ресурсов и назначение их расходования.

Важно!

Бюджет проекта является инструментом учёта поступления и расходования целевых средств.

Без бюджета или при неправильном учёте средства в рамках проекта могут быть признаны внереализационными доходами, подлежащими налогообложению.

Бюджет проекта должен быть частью бюджета НКО.

Бюджет НКО утверждается в порядке, определяемом Уставом организации.

Не отождествляйте бюджет проекта и раздел «Смета» в заявке на финансирование: бюджет проекта является источником данных для формирования сметы в заявке.

В чём отличие бюджета проекта от сметы? В смете указываются направления расходования средств (структура расходов), а в бюджете к этому добавляются их источники (структура доходов и расходов), т.е. бюджет содержит **больше** финансовой информации, чем смета (см. Error: Reference source not found).



Рисунок 3. Формирование сметы проекта

Про бюджет следует знать, что:

1. в рамках проекта грантовые средства следует тратить только на реализацию проекта и достижение поставленных результатов:
 - приобретение оборудования (без которого проект нереализуем с указанием стоимости данного оборудования и его описания);
 - оплату труда исполнителей проекта (с указанием процента занятости каждого специалиста в проекте и обоснования его оплаты);
 - командировочные расходы (если планируется работа в регионах) и т.д.
2. при составлении бюджета нужно софинансирование не менее 10% от запрашиваемой суммы гранта – это могут быть средства собственные, средства финансовых партнеров.

Четкие указания по составлению сметы есть в пакете конкурсной документации организатора конкурса.

Самостоятельное задание

Определите направления (статьи) расходования средств для решения первой задачи (см. Пример на с. 19).

2.6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ПРОЕКТА

2.6.1. Партнеры и доноры

Партнеры, как правило, – это содержательные партнеры, которые оказывают помощь, поддержку консультативного, организационного, методического, образовательного, и информационного, материального плана. Это могут быть государственные организации и учреждения, на базе которых реализуется проект, некоммерческие организации, которые работают в одном проблемном поле с организацией-заявителем и становятся партнерами, соисполнителями проекта.

При составлении бюджета проекта следует оценивать поддержку партнёров по среднерыночной стоимости аналогичных услуг.

Доноры, как правило, – это финансовые партнеры, которые гарантируют финансовые вложения в реализацию данного проекта и их вклад составляет «софинансирование» по проекту либо становится его частью. Софинансирование проекта рекомендовано в размере не ниже 10% от запрашиваемой суммы гранта (субсидии). Данная сумма может не находиться на счетах организации-заявителя на момент подачи заявки, но должна быть обеспечена заявителем в ходе реализации проекта. Ответность по «софинансированию» предусмотрена с приложением платежных поручений на запланированные в бюджете суммы, договоров и т.д.

Самостоятельное задание

Проанализируйте и назовите партнеров, организации, которые заинтересованы в реализации вашего проекта и дадут письма поддержки, профинансируют частично деятельность по проекту.

Партнёр	Организационно-правовая форма	ИНН / ОГРН	Форма участия	Стоимость участия
...				

2.6.2. Волонтеры

Проекты с привлечением волонтеров приветствуются, что свидетельствует о росте самосознания в обществе, желании и возможности решать социальные проблемы неравнодушными представителями общества. Волонтеры могут быть включены в проект в качестве сотрудников, сопровождающих лиц благополучателей (целевых групп) на мероприятия, обследования, тренинги и обучающие мероприятия, при проведении анкетирований, организационных моментов и др. Как «софинансирование» оценка труда волонтеров может быть представлена, но не более 50% от минимального размера софинансирования (10%), заявленного в проекте организацией.

При составлении бюджета проекта следует рассчитывать труд волонтеров, исходя из среднерыночной стоимости аналогичных услуг.

2.7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Ожидаемые результаты должны быть по каждой задаче, причем результаты:

- количественные (отвечают на вопрос «сколько ...?»);
- качественные (отвечают на вопрос «что изменилось?»).

Пример

Задачи проекта:

1 задача: найти и обучить 20 кандидатов в приемные родители по программе «Эффективный приемный родитель» с обязательным волонтерским периодом для принятия кандидатами осознанного решения.

- Количественные результаты: подготовлены 20 кандидатов в приемные родители.
- Качественные результаты: кандидаты приняли осознанное решение о приеме на воспитание ребенка с ОВЗ.

Самостоятельное задание

Дополните количественные и качественные результаты по указанным задачам рассмотренного выше проекта.

Подготовить специалистов учреждения для сопровождения детей с ОВЗ в приемных семьях и членов приемной семьи.

Количественный результат:

Качественный результат:

Создать услугу для приемных семей «Передышка», чтобы у приемных родителей была возможность профессиональной краткосрочной подмены в кризисных семейных ситуациях.

Количественный результат:

Качественный результат:

2.8. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Гранты на одноразовые проекты, которые невозможно пролонгировать, ввести в практику работы организаций, собственной команды, тиражировать в другие территории, – не предоставляются. Поэтому на этапе планирования деятельности необходимо продумать, где вы возьмете деньги на продолжение деятельности по окончании проекта, где и каких партнеров необходимо найти,

как их заинтересовать и т.д. Результат ваших действий в этом направлении отражается в описании проекта как «перспектива развития проекта».

Вывод

Проект, который вы прописали – это не заявка! Это ваша идея, получившая свое бумажное воплощение, с которой можно работать, править, дополнять, рассылать экспертам и партнерам.

Контрольный список. Структура проекта

- ✓ Актуальность и востребованность проекта.
- ✓ Целевая группа и масштаб.
- ✓ Цель, задачи проекта.
- ✓ Технологии, методики, механизмы достижения цели.
- ✓ План реализации проекта.
- ✓ Ожидаемые результаты.
- ✓ Имеющиеся ресурсы (кадровые, материальные, финансовые и др.).
- ✓ Необходимые затраты на реализацию проекта.
- ✓ Фиксация результатов проекта и его дальнейшие перспективы.

Самостоятельное задание

Изложите кратко свой проект, следуя рекомендованной структуре.

2.9. РЕЗЮМЕ

Вы рассмотрели основные шаги в подготовке проекта, основанные на его логической структуре.

Проект должен иметь обоснование, в котором показана необходимость проекта для решения конкретной общественно значимой проблемы.

Цели и задачи проекта должны быть конкретными и измеримыми.

Команда проекта должна быть собрана с учётом необходимых компетенций для реализации проекта и нагрузки на членов команды, включая волонтеров.

В описании проекта должен быть раскрыт механизм его реализации.

Рабочий план проекта должен содержать перечень мероприятий, согласованных с этапами реализации и задачами проекта, с указанием ответственных и необходимыми ресурсами.

Ожидаемые результаты должны быть сформулированы в терминах качества (изменений) и количества (показателях).

Бюджет проекта должен учитывать необходимые ресурсы и их источники, а также явные и неявные издержки.

3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ПРОЕКТА

3.1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ

Фандрайзинг (англ. fundraising) – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организацией или группой людей с целью реализации определенного социального проекта или серии проектов, объединенных одной общей идеей.

Целью фандрайзинга является прежде всего привлечение ресурсов как финансовых, так и нефинансовых, а также возможность заявить о своих целях и привлечь сторонников и партнеров для их реализации. Ресурсами для некоммерческой организации могут выступать люди (учредители, попечители, волонтеры и т. д.), помещения, коммуникации, безвозмездно оказываемые услуги, а также репутация организации, позволяющая ей вести активную деятельность для успешного решения социальных проблем общества.

Для успешной работы с частными жертвователями некоммерческой организации:

1. Необходимо определить наиболее приемлемую стратегию привлечения пожертвований для реализации социальных проектов и программ:
 - разовые пожертвования без идентификации донора (ящики, акции);
 - пожертвования с обязательной коммуникацией для долгосрочного сотрудничества.
2. Выбрать методы привлечения доноров:
 - интернет-маркетинг (продвижение сайта с платежными инструментами в Интернете);
 - электронные рассылки и письма;
 - прямой диалог;
 - проведение мероприятий;
 - реклама в СМИ;
 - размещение ящиков для пожертвований в общественных местах;
 - телемаркетинг.
3. Выбрать, какие платежные инструменты необходимо подключить и использовать:
 - онлайн-пожертвования (банковская карта, интернет-кошелек, списания с мобильного счета и др.);
 - банковский перевод (квитанция, отчисление из заработной платы);
 - наличные (в кассу организации, через терминалы, ящики для пожертвований);
 - SMS на короткие номера (обычно при участии СМИ).

Многие российские НКО активно используют инновационные технологии для краудфандинга и краудсорсинга своих благотворительных программ и проектов.

Устойчивость организации, способность к функционированию выражаются не только в денежном эквиваленте ее ресурсов, но и в умении привлекать дополнительные источники ресурсов (например, добровольческий труд), а также в использовании имеющихся ресурсов с максимальной отдачей.

Краудфандинг (от англ. crowd & funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») – сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов).

Посредником между организатором проекта и инвестором выступают краудфандинговые платформы, которые размещают на своем сайте информацию о проекте, привлекают часть инвесторов, аккумулируют и переводят денежные средства, получая за свои услуги определенный процент.

В России широко известны две краудфандинговые платформы – «boomstarter.ru», действующая по принципу «все или ничего», и «Planeta.ru», где все собранные средства (за вычетом комиссии) отправляются организатору проекта вне зависимости от достижения финансовой цели сбора. Из краудфандинговых платформ социальной направленности, по сути являющихся сервисом для привлечения пожертвований, можно выделить корпоративный проект «Добро.Мэйл.Ру», «Нужнапомощь.Ру», «С миру по нитке» (Sion.Ru), «Благо.Ру», но пока они находятся в стадии развития, и их доля в объеме рынка слишком мала, чтобы можно было оценить перспективность этой технологии для российских НКО.

Пример

Краудфандинговая компания АНО «Доступ открыт» на Planeta.ru³

АНО «Доступ открыт» успешно собрала 406 тысяч рублей от 300 доноров при запрошенных 250 тысяч рублей на создание мобильного приложения, позволяющего находить интересные мероприятия и провозатого для людей с инвалидностью.

Факторы успеха:

1. Хорошее видео, вызывающее доверие к проекту:
 - организаторы также являются благополучателями (инвалиды-колясочники);
 - эмоциональные отзывы от людей, реально получивших поддержку;
 - фотографии и видео с реализованных мероприятий.
2. В описании проекта коротко и понятно объяснена существующая проблема и предлагаемое решение.
3. В описании дана информация и ссылки, повышающее доверие к организаторам.

³ <https://planeta.ru/campaigns/dostupotkryt> - «Поможем инвалидам найти волонтеров».

4. Предложение было настолько сильным, что не потребовало каких-то ценных наград за поддержку (без награды – 252 донора).
5. Организаторы запросили реальную достижимую сумму – 250 тысяч рублей.

3.2. ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОНОРОВ

Описание организации необходимо не только для подготовки заявок – это ваше лицо, просмотрев которое, клиент, партнер, представители СМИ, органы власти и заинтересованные лица получают представление об организации:

- уровне и качестве вашей работы;
- оказываемых услугах;
- конкурентоспособности;
- реализуемой деятельности;
- информационной открытости организации.

Эта информация позволяет сделать вывод о том, насколько вы интересны для взаимодействия.

Важно!

Информация об организации должна быть полной и постоянно обновляться, чтобы в любой момент составить исчерпывающий и впечатляющий раздел «Описание организации», который соответствует ожиданиям грантодателя.

Описание организации должно включать следующее (см. Таблица 1).

Таблица 1. Структура описания организации

Компонент описания	Назначение
Организационно-правовая форма и год создания	формальные сведения
Миссия, цели, задачи и стратегия	важная информация, которая говорит о том, к чему стремится ваша организация и как она это делает
Система управления	позволяет понять управленческий потенциал организации
Перечень действующих программ и проектов	помогает оценить реальную практику организации
Список партнеров, сотрудничающих с организацией	помогает оценить вашу позицию в секторе и степень доверия
Описание целевой группы	помогает понять, кому вы оказываете услуги и насколько хорошо знаете своих благополучателей
Каналы и эффективность продвижения услуг и товаров	позволяет оценить вашу «продвинутость» в сфере продвижения себя, своих услуг и продуктов на рынке
Четкое описание продуктов организации	помогает понять, какие услуги вы оказываете, что предлагаете, реализуете
Финансовое обеспечение	сколько каналов ресурсообеспечения разработано на

деятельности	момент обращения к благотворителю, виды финансирования
Грантовая история (если таковая имеется), истории успеха	помогает понять опыт и надёжность организации как исполнителя проектов
Кадровое обеспечение	свидетельствует о профессиональных возможностях и потенциале волонтеров
Показатели эффективности и результативности деятельности организации	лицензии, аналитические записки по поводу оценки и мониторинга деятельности, письма поддержки от стратегических партнеров, доноров, отзывы, благодарственные письма, грамоты и ссылки на статьи о вашей деятельности в СМИ

Контрольный список. Описание организации⁴

- ✓ Описание организации содержит сведения об организации-заявителе и об уровне профессиональной компетентности автора проекта и квалификации (надёжности) персонала.
- ✓ Ясно, кто написал заявку и кто будет выполнять проект.
- ✓ Описывает род деятельности, миссию, цели, задачи и стратегию организации-заявителя.
- ✓ Поясняет, почему именно ваша организация должна работать по проекту.
- ✓ Описывает, чьим нуждам и как служит ваша организация.
- ✓ Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки, публикаций и других документов.
- ✓ Подтверждает репутацию вашей организации.
- ✓ Свидетельствует о наличии уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).
- ✓ Свидетельствует об опыте освоения ресурсов, в том числе финансовых, и достижении поставленных целей, умении отчитываться перед донором, нести ответственность.
- ✓ Логически подводит к разделу «Постановка проблемы».

Самостоятельное задание

В нескольких словах представьте вашу организацию, используя контрольный список выше.

3.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФАНДРАЙЗИНГА

Стратегическое планирование фандрайзинга как последовательность действий, приводящих к разработке фандрайзинговой стратегии, включает в себя:

- оценку и анализ факторов внешней среды;

⁴ Контрольные вопросы для указанных здесь и далее этапов текста проекта написаны и доработаны на основании критериев, взятых из кн. «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». М., 1994. – 63 с.

- SWOT-анализ организации с точки зрения привлечения ресурсов, разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор фандрайзинговой стратегии для реализации, определение показателей оценки результата.

При проведении SWOT-анализа своей организации с точки зрения привлечения ресурсов необходимо определить (см. Таблица 2):

Таблица 2. Параметры SWOT-анализа

Внутренние факторы	Внешние факторы
Strengths – сильные стороны организации, способствующие эффективному фандрайзингу.	Opportunities – возможности внешней среды, способствующие привлечению средств.
Weaknesses – слабые стороны организации, препятствующие эффективному фандрайзингу.	Threats – угрозы внешней среды, препятствующие привлечению средств.

SWOT-анализ выглядит сложно, но если разбить его на шаги и выполнять их последовательно, то вы получите хороший результат. Использование этого метода впервые может показаться затратным по времени и непродуктивным. Однако по мере приобретения опыта ваши формулировки будут становиться всё более чёткими и уникальными, а SWOT-анализ более содержательным. SWOT-анализ хорош тем, что помогает держать под контролем идеи и отделять нереалистичные цели и стратегии.

Матрица SWOT-анализа не должна заполняться сразу. Мы выделили последовательные шаги, которых рекомендуем придерживаться. Сама же матрица с рекомендуемой последовательностью шагов выглядит так (см. Таблица 3):

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	<i>Шаг 1.</i> Определите здесь Возможности ...	<i>Шаг 2.</i> Определите здесь Угрозы ...
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон и возможностей	Стратегия нейтрализации угроз за счёт сильных сторон
<i>Шаг 3.</i> Определите здесь Сильные стороны ...	<i>Шаг 5.</i> Определяете здесь стратегию использования сильных	<i>Шаг 6.</i> Определяете здесь стратегию нейтрализации угроз за

	<i>сторон и возможностей ...</i>	<i>счёт сильных сторон ...</i>
Слабые стороны	Стратегия использования возможностей для нивелирования слабых сторон	Стратегия избегания наиболее вероятных рисков/ реагирования на негативные последствия
<i>Шаг 4. Определите здесь Слабые стороны ...</i>	<i>Шаг 7. Определяете здесь стратегию использования возможностей для нивелирования слабых сторон ...</i>	<i>Шаг 8. Определяете здесь стратегию избегания наиболее вероятных рисков / реагирования на негативные последствия ...</i>

Самостоятельное задание

Проведите SWOT-анализ своей организации (см. Таблица 4), определив, как минимум:

1. две возможности;
2. две угрозы;
3. две сильные стороны;
4. две слабые стороны;
5. четыре стратегии.

Таблица 4. Заполните матрицу SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	<i>Шаг 1. Определите здесь Возможности Возможность-1. ... Возможность-2. ...</i>	<i>Шаг 2. Определите здесь Угрозы Угроза-1. ... Угроза-2. ...</i>
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон и возможностей	Стратегия нейтрализации угроз за счёт сильных сторон
<i>Шаг 3. Определите здесь Сильные стороны Сильная сторона-1. ...</i>	<i>Шаг 5. Определяете здесь стратегию использования сильных</i>	<i>Шаг 6. Определяете здесь стратегию нейтрализации угроз за</i>

Сильная сторона-2. ...	<i>сторон и возможностей Стратегия 1...</i>	<i>счёт сильных сторон Стратегия 2...</i>
Слабые стороны	Стратегия использования возможностей для нивелирования слабых сторон	Стратегия избегания наиболее вероятных рисков / реагирования на негативные последствия
<i>Шаг 4. Определите здесь Слабые стороны Слабая сторона-1. ... Слабая сторона-2. ...</i>	<i>Шаг 7. Определяете здесь стратегию использования возможностей для нивелирования слабых сторон Стратегия 3...</i>	<i>Шаг 8. Определяете здесь стратегию избегания наиболее вероятных рисков / реагирования на негативные последствия Стратегия 4...</i>

3.4. РЕЗЮМЕ

Для успешного привлечения средств необходимо стратегическое планирование. При стратегическом планировании учитывайте возможные риски.

Для привлечения средств и других ресурсов в проект пользуйтесь доступными источниками и учитывайте при этом особенности доноров.

4. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

4.1. ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА

Реализация социального проекта – это целенаправленная работа в общественном пространстве. В реализацию проекта на разных этапах может быть вовлечено множество людей с разнообразными компетенциями, при том что продукт деятельности одних становится предметом деятельности других. А это значит, что выполнение плана, прохождение реперных точек проекта по срокам критически важно. У каждого руководителя проекта есть свои хитрости и наработки, но мы остановимся на двух инструментах: диаграмме Ганта и чек-листе.

4.1.1. Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта – это временная шкала, наглядно представляющая этапы и задачи проекта по срокам и ответственным (см. Error: Reference source not found). Диаграмма Ганта помогает руководителю проекта согласовать занятость и взаимодействие исполнителей проекта. Поэтому диаграмма Ганта – это хороший инструмент для работы с командой проекта и партнёрами: она помогает не только структурировать задачи, расставить их по срокам, но и увидеть приоритеты и слабые места исполнения проекта, на которые нужно обратить пристальное внимание. Так может выясниться, что от какой-то одной задачи где-то в середине проекта зависит остальное.

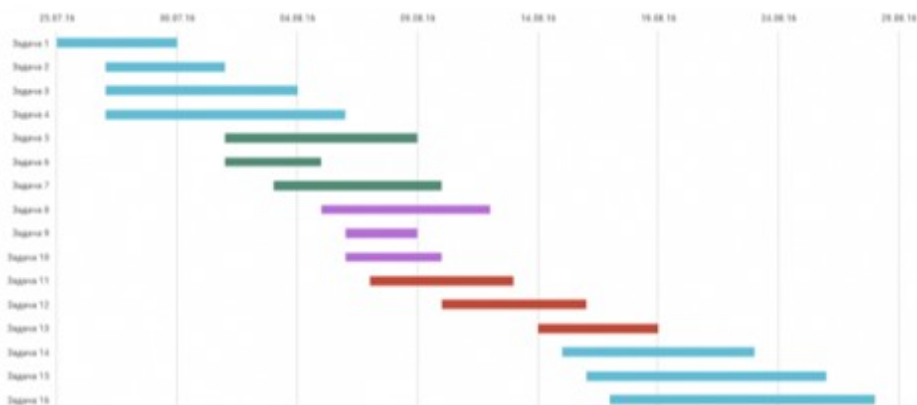


Рисунок 4. Пример шаблона диаграммы Ганта

Для составления диаграммы Ганта⁵ необходимы такие данные:

- название задачи (ось Y);
- дата начала и длительность/дата окончания (ось X).

Цветом на диаграмме Ганта могут быть выделены этапы проекта. К цветным прямоугольникам могут быть добавлены примечания: ответственные, необходимые ресурсы, партнёры и пр.

Очевидно, что подготовка диаграммы Ганта требует от руководителя проекта чёткого понимания двух принципиальных для реализации проекта вещей: списка задач и сроков.

Список задач в диаграмме Ганта следует отличать от задач проекта. Список задач – это перечень действий конкретных лиц или групп/отделов, вовлечённых в реализацию проекта. Степень детализации каждой задачи может варьироваться в зависимости от ситуации, опыта и компетентности команды проекта. Следует помнить, что некоторые вещи, которые руководитель проекта считает очевидными и само собой разумеющимися, не являются таковыми для каждого члена команды. Вообще список задач – это отдельный инструмент управления реализацией проектом, наряду с диаграммой Ганта.

Сроки в диаграмме Ганта должны быть реалистичными. В зависимости от принятого стиля работы вашей команды на выполнение одной и той же задачи вы можете отвести разные сроки: например, на подведение итогов фандрайзингового мероприятия можно отвести два дня, а можно – неделю.

Важно!

Но установленный дедлайн должен быть жёстким: не меняйте сроки выполнения задач после того, как они согласованы и утверждены. При реализации проекта «мониторьте» текущее состояние каждой задачи и при возникновении затруднений лучше подключайте дополнительные ресурсы.

4.1.2. Чек-лист

Чек-лист – хороший способ представления задач и мониторинга динамики выполнения проекта (см. Рисунок 1). Чек-лист можно создавать как для всего проекта, так и для отдельных мероприятий: степень детализации зависит (как и в диаграмме Ганта) от масштаба, которым вы оперируете. Для создания чек-листа лучше всего пользоваться электронными таблицами, которые предоставляют дополнительные возможности для сортировки, фильтрации, создания сводных таблиц, отображения количественных результатов, подготовки презентаций, проведения совещаний и пр.

⁵ Пример составления диаграммы Ганта: <https://youtu.be/1UISGNLYFpU>

№	Действие	Дата выполнения	Контрольная дата	Ответственный	Отметка о выполнении
6	Согласование программы мероприятия	2/26/2018	2/27/2018	Немирович С.Е.	Выполнено
7	Согласование техзадания с контрагентом	3/2/2018	3/3/2018	Кутепов А.Г.	В работе

Рисунок 1. Пример чек-листа

Чек-лист может содержать любой набор столбцов, необходимых для управления реализацией проекта, однако основными являются:

- этап (в виде номера или названия);
- действие (собственно, задача);
- срок;
- ответственный;
- отметка о выполнении.

Вы можете добавить, например, столбцы «дата начала», «% выполнения задачи», «партнёры», «готовность отчёта», «необходимые ресурсы», «результат», «примечания» и пр.

При использовании чек-листа используйте фильтры, чтобы настраивать нужное представление задач, например, по выполнению, датам или ответственным и т.д.

Вы видите, что диаграмма Ганта и чек-лист во многом похожи: у них одна и та же функция – помогать руководителю проекта управлять его реализацией.

4.2. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Контроль и оценка являются важными функциями управления. Частично диаграмма Ганта и чек-лист выполняют её с точки зрения сроков и текущего статуса задач. Однако это не всё. Контроль реализации проекта состоит в получении и анализе отчётов исполнителей проекта. Структура отчётов должна быть подчинена нескольким принципам:

- достоверность сведений;
- необходимость и достаточность сведений;
- представленность ключевых показателей;
- информирование о проблемах.

Пример

Допустим, если некий проект на первом этапе подразумевает привлечение в программу для обучения членов 15 семей-кандидатов в приёмные родители, то отчёт ответственного по этому этапу должен содержать информацию:

- сколько семей-кандидатов привлечено к программе;
- сколько осталось привлечь;

- какова динамика и прогноз по исполнению заявленного показателя;
- какие мероприятия по привлечению семей-кандидатов в программу проведены, какова их эффективность;
- какие каналы коммуникации были задействованы, какова их эффективность;
- с какими проблемами столкнулись по привлечению в программу семей-кандидатов;
- каков план действий по достижению заявленного показателя в установленный срок/каковы предложения по решению проблем.

Контроль и оценка – это прерогатива руководителя проекта. Отличие контроля от оценки в том, что первый осуществляется в процессе реализации задачи, этапа или проекта, а оценка – это сопоставление ожидаемого и результатов. Оценка даётся с использованием индикаторов – наиболее важных показателей, которые свидетельствуют о продвижении команды к цели проекта. Как правило, индикаторы определяют как маркеры завершения этапа и измеряют их в начале и в конце соответствующего этапа. Различия в состоянии индикаторов как раз и является основанием для вынесения суждения (оценки) выполнения текущих задач, этапов и проекта в целом.

Вообще, выбор индикаторов – это настоящая аналитическая и творческая задача. Например, у состояния экономики множество индикаторов, измерение которых позволяет делать, в том числе, прогнозы, и оценивать успешность и последствия тех или иных макроэкономических решений. В проекте индикатором может быть удовлетворённость благополучателей, информированность местного сообщества о реализуемом проекте, объём вывозимого мусора с территории дворов и пр., хотя непосредственно в проекте нет таких целей⁶.

4.3. ФИКСАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

Речь идет о фиксации результатов всех мероприятий в рамках проекта: это фото- и видеоматериалы, списки участников с подписями, отсканированные статьи и материалы в СМИ и интернет-ресурсах партнеров, организации-заявителя, пособия и методические разработки, апробированные в процессе реализации проекта и материалы, изданные по итогам проекта, проведение анкетирований участников проекта, благополучателей, партнеров и т.д. с целью получения аналитических материалов о качественных изменениях в проблеме, на решение которой направлен проект. При подготовке заявки все эти моменты нужно закладывать в рабочий план проекта (см. Таблица 5).

Таблица 5. Рабочий план по реализации задач (пример)

№	Задача	Мероприятие	Период	Итоги (с указанием количественных и качественных показателей)
2.	Вовлечь детей	Проведение по трех	01.12.18	400 чел. детей

⁶ Подумайте, почему так может быть? Вспомните о миссии.

№	Задача	Мероприятие	Период	Итоги (с указанием количественных и качественных показателей)
	и подростков в социальное проектирование, разработку востребованных, социально ориентированных проектов и программ	<p>проектных семинаров в двух школах – всего 6 семинаров по обучению ребят проектной культуре, навыкам разработки и оформления проекта.</p> <p>Разработка критериев оценки проекта и создание Экспертного совета из подростков, учителей и родителей для отбора лучших проектов.</p> <p>Проведение конкурса для отбора лучших проектов, организация публичных презентаций проектов, размещение презентаций проектов, видеовизиток проектов на школьном сайте для оценки проектов учащимися на форуме сайта.</p> <p>Отбор лучших социально ориентированных проектов на тему «Жить здорово!»</p>	– 01.03.19	<p><i>и подростков стали участниками проекта.</i></p> <p><i>Подростками разработаны не менее 15 проектов на тему «Жить здорово!», 6 из которых получили частичное финансирование на реализацию проектов.</i></p> <p><i>Проведены 6 проектных семинаров для детей и подростков.</i></p> <p><i>Подростки получили навыки социального проектирования, планирования изменений, навык самопрезентации и реализации собственного проекта, что повысило их самооценку и научило быть ответственными.</i></p> <p><i>Презентации проектов учащихся в PDF, фото и видео презентаций проектов, списки участников семинаров.</i></p>

4.4. УЧЁТ РЕСУРСОВ

Важнейшая функция при управлении проектом – учёт ресурсов. В конечном итоге именно учёт позволяет оценить эффективность проекта с экономической точки зрения.

Все необходимые ресурсы для реализации проекта определяются в смете. При реализации проекта недопустимо превышение сметы или перераспределение ресурсов между направлениями их расходования (и тем более – между проектами): все изменения должны обосновываться и согласовываться с донором в установленном порядке.

Например, в проекте определено, что для его реализации требуется:

- Помещение для индивидуальных консультаций (предоставляет партнёр безвозмездно).
- Помещение для групповых занятий (предоставляет партнёр безвозмездно).
- Два консультанта на условиях pro bono (профессиональные консультанты-волонтёры);
- Два профессиональных бизнес-тренера (общая сумма оплаты их услуг, включая налоги: 182 000 р.);
- 4 волонтёра-ассистента для работы с группами.
- Аренда оборудования для групповых занятий (54 000 р.).
- Приобретение расходных материалов: канцтовары, тонер для принтера, другое (5 000 р.).
- Организация питания участников обучения (200 р. X 15 чел. X 2 группы X 3 дня = 18 000 р.).

Таким образом, смета расходов по реализации проекта составит 259 000 р., при том что помещения партнёров и услуги всех волонтёров по проекту оценены по среднерыночной стоимости, например, в 832 000 р.

Собственно, учёт расходования ресурсов для реализации проекта должен соответствовать заявленным параметрам. Так,

- по использованию помещения сторонами (вашей НКО и партнёром) должен быть составлен договор и акт;
- с каждым волонтёром должно быть заключено соглашение, по факту участия в реализации проекта должен быть составлен акт;
- с каждым гражданином, привлечённым на условиях оплаты, должен быть составлен договор, а по факту оказания услуг – акт;
- с арендодателем оборудования и поставщиком продуктов должен быть составлен договор, а расходы оформлены в установленном порядке;
- приобретение и расходование расходных материалов должно быть оформлено в установленном порядке.

Все вопросы учёта должны регулироваться в рамках законодательства и утверждённой в организации учётной политики. Иногда донор при заключении договора о целевом финансировании может определить дополнительные условия по использованию средств и отчётности – эти требования необходимо

строго соблюдать и понимать, что дополнительная отчётность – это неявные расходы по проекту, которые нужно компенсировать.

4.5. ОЦЕНКА И МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Важно понимать, какой тип исследований применим на каждом этапе деятельности НКО. Например, на этапе разработки проекта необходимо оценить важность и востребованность идеи, что возможно при использовании таких качественных методов, как глубинные интервью с экспертами, фокус-группы с представителями социальных групп, на которых нацелена эта инициатива. Для оценки размера группы и ее структуры подойдет количественное исследование.

Количественные исследования фокусируются на статистических измерениях. Проще говоря, отвечают на вопрос «сколько?». Качественные исследования опираются на понимание и объяснение полученных данных, являются источником формирования гипотез и продуктивных идей. Они отвечают на вопросы «что?», «как?» и «почему?».

При реализации проекта не менее важны качественные изменения, произошедшие с представителями целевой группы в результате оказанных услуг. С этой целью проводят входное анкетирование и анкетирование на заключительной стадии проекта с теми же респондентами, что позволит получить представление о динамике произошедших изменений. Также можно провести и анализ мини-эссе, отзывов благополучателей.

Проведение подобных исследований лучше доверять специализированным компаниям, обладающим методологическими инструментами и ресурсами. В то же время сбор первичной информации могут осуществить сотрудники НКО самостоятельно: изучить в открытых источниках, например, на интернет-форумах, актуальность проблемы; рассмотреть примеры зарубежного опыта продвижения инициативы; составить список коммерческих организаций, чья миссия и ценности соответствуют проекту, чтобы привлечь такие организации к партнерству и финансированию, а также провести анкетирование с использованием разработанной специалистами анкеты.

Важно!

Для проведения оценки проекта, подготовки аналитических материалов по проекту возможно привлечение профильных организаций, занимающихся оценкой; оплата услуги закладывается в бюджет проекта в объеме не более 5% от запрашиваемой суммы гранта.

4.6. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТА

4.6.1. Стандарты отчётности

Подотчётность и прозрачность НКО и проектов, реализуемых на средства доноров – важнейшие составляющие продвижения и репутации некоммерческой организации. В России минимум отчётности НКО определён

законодательно перед государственными органами: Минюстом, ФНС, Росстатом и другими.

Однако некоммерческий сектор сам вырабатывает стандарты отчётности и прозрачности (см. сайт Форума доноров/Проекты/Точка отсчёта). Стандарты отчётности и прозрачности – не просто рекомендации и пожелания экспертов, а проверенный опытом успешных НКО набор инструментов, который позволяет добиваться большего социального эффекта. Этой цели служит, например, «Конструктор годового отчёта»⁷. Конечно, создание отчёта по проекту и его продвижение остаётся за вами, и это отдельная задача в реализации проекта.

Мы будем считать аксиомой, что отчёты о проекте должны быть ориентированы на разные аудитории. Само по себе это предполагает, что каждой категории пользователей отчёта нужен свой отчёт, который, с одной стороны, удовлетворяет их ожидания и потребности, а с другой – продвигает проект и организацию.

Очевидно, что в разных видах отчётов по проекту не должно быть противоречий и расхождений. Это обеспечивается:

- единым источником данных;
- строгим соблюдением установленных правил и сроков по отчётности.

Стейкхолдеры НКО – это субъекты, заинтересованные в детальности НКО и обладающие возможностями повлиять на условия, в которых действует НКО. У каждой НКО свой состав стейкхолдеров, но наиболее типичные следующие:

- благополучатели/клиенты;
- доноры/жертвователи;
- учредители/члены попечительского совета;
- лидеры общественного мнения/СМИ;
- представители органов власти;
- профессиональное сообщество/коллеги;
- работники/члены организации.

Каждая категория стейкхолдеров имеет разный вес в успехе конкретного проекта и некоммерческой организации в целом; и если отчётами невозможно охватить всех, то необходимо взвесить риски и выбрать наиболее значимых для вас. Иными словами необходимо принять управленческое решение о том, какие стейкхолдеры являются приоритетными для продвижения проекта.

Второй шаг – понять потребности в информации и ожидания каждой приоритетной группы стейкхолдеров. Вам всегда хочется рассказать о проекте всё или только то, что вы считаете самым важным, и иногда кажется, что от этого зависит, насколько Вас поймут. Чтобы избежать собственного субъективизма и ошибочных представлений о потребностях и ожиданиях стейкхолдеров,

⁷ <https://tochkao.donorsforum.ru/constructor/build/>

необходимо с ними общаться, изучать, получать обратную связь, а также знакомиться с отчётами успешных конкурентов. Зная потребности и ожидания стейкхолдеров, вы можете:

- отбирать содержание для отчётов (не засоряйте отчёт ненужными сведениями и не упускайте того, что важно для стейкхолдера);
- выбирать форму представления (печатная и/или цифровая, удаляйте лишние слова, выбирайте короткие предложения, используйте свой корпоративный стиль, инфографику и анимацию);
- выбирать адекватный канал коммуникации (публикуйте и распространяйте отчёт там, где стейкхолдер с наибольшей вероятностью его увидит и тогда, когда для этого самое подходящее время).

4.6.2. Публикация и представление отчётов

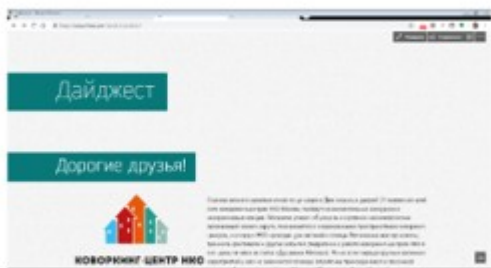
Публикация и представление отчётов⁸ – важный шаг во взаимодействии со стейкхолдерами. Помните, что они ожидают информации о том, к чему привели их усилия, действия, жертвования, инвестиции. Используйте каналы коммуникации со стейкхолдерами на 100% для продвижения своих отчётов.

Например, если вы привлекали средства с помощью краудфандинговых платформ, то публикуйте отчёты в виде обновлений на соответствующих страницах. Если ваши стейкхолдеры подписаны на страницу в социальной сети, размещайте отчёты там, если они посещают сайт, публикуйте отчёты на сайте организации или проекта, если они приходят к вам лично (посещают мероприятия, собрания, участвуют в других событиях), раздавайте лифлеты, буклеты, брошюры, альбомы с отчётами.

Способ публикации отчёта учитывайте при его подготовке. Это немаловажно. Если стейкхолдеры предпочитают заходить на сайт через мобильные устройства, то формат pdf может быть неудобен для просмотра отчёта. Присмотритесь к такому бесплатному инструменту, как Sway, который позволяет создавать красивые интерактивные презентации с автоматической адаптацией под размер экрана устройства пользователя и внедрять их на сайты и страницы социальных сетей. Например, вот так выглядит один и тот же отчёт (см. Рисунок 6).

⁸По вопросам создания и продвижения отчётов познакомьтесь с материалами семинара <http://душевная.москва/ru-RU/nko/training/articles/view/147.html>

на экране ПК



на экране ПК

на экране телефона



на экране телефона

Рисунок 6. Автоматическая адаптация отчёта под размер экрана устройства

Используйте персонализированные рассылки по электронной почте для продвижения отчётов. Этот канал коммуникации недорог, помогает охватить большую аудиторию, но, к сожалению, теряет эффективность из-за большого объёма спама, с которым придётся конкурировать вашим письмам за внимание адресата. Хорошая альтернатива – это обычные почтовые отправления, но цена использования этого инструмента такова, что требует применять его для узкой группы наиболее важных для Вас стейкхолдеров.

Две важные группы стейкхолдеров – это сотрудники, вовлечённые в проект, а также члены попечительского совета. Не забывайте о том, что сотрудники нуждаются в адекватном видении состояния проекта, в реализации которого принимают участие. Тот факт, что они готовят отчёты для совещаний и слушают доклады, не заменяет важности изложения обобщённого взгляда и оценки проекта руководителем проекта.

Несмотря на то, что собрание попечительского совета – редкое и значимое событие, а его формат не подходит для презентации текущего состояния проекта (если, конечно, это не является специальным предметом заседания), необходимо информировать его членов о реализуемых и реализованных проектах. Для этого необходимо согласовать с Попечительским советом формат и периодичность отчётности. Используя материалы отчётов, члены Попечительского совета смогут продвигать реализуемые проекты и организацию.

Выход отчёта может быть поводом для пресс-конференций и других форм общения со СМИ. Используйте эту возможность, чтобы привлечь к себе внимание. Привлекая внимание СМИ, учитывайте следующее:

- Новизна: что-то где-то происходит впервые.
- Важность информации для всех, кто читает издание/смотрит канал или для значительной части аудитории издания/канала.

- Потенциал удивления читателя/зрителя
- Эксклюзивность информации, отказ от вторсырья.
- Возможность участвовать в изменении ситуации.
- Известность действующих лиц.

4.6.3. Пресс и пост-релизы

Пресс- и **пост-релиз** – универсальная визитная карточка, важнейшие инструменты не только информирования, но и установления эффективных коммуникаций. Качественные пресс- и пост-релизы – залог успеха в продвижении и популяризации деятельности вашей организации.

Идеальный размер релиза – это одна страница формата А4. Релизы на двух страницах и более имеют гораздо меньше шансов быть прочитанными до конца, чем релиз на одной странице.

Хорошие пресс-релизы имеют четкую структуру и обязательные элементы оформления. Во-первых, они должны располагаться на бланке организации. Обязательно укажите дату написания релиза (как правило, в правом верхнем углу). Это важно!

Например, если вы анонсируете в нем событие, которое состоится 1 июня, в День защиты детей, а релиз написали в начале мая, то для внимательного читателя это – косвенное свидетельство серьезности подготовки предстоящей акции и вашего отношения к информированию о ней.

В финальной части релиза обязательно укажите подробные контакты организаторов (телефоны, электронная почта, адреса сайтов, страничек в социальных сетях и т.д.) и конкретного сотрудника, который может дать подробную дополнительную информацию по теме.

Содержательная часть релиза должна максимально точно и подробно описывать то, что будет происходить во время вашей акции. Пишите релизы проще. Не примитивнее, а именно проще. Ищите точные, понятные слова. Не злоупотребляйте причастными и деепричастными оборотами, сложносочиненными и сложноподчиненными конструкциями. Кроме того, релиз украсят цитаты людей, которые будут участвовать в предстоящем событии. Цитаты не должны быть слишком длинными, скучными и общими.

Пост-релиз желательно сопроводить качественными фотографиями с указанием их автора и разрешением использовать в публикациях. Телевизионные журналисты часто просят поделиться дополнительным видеоматериалом, так что очень хорошо, если на ваших мероприятиях есть не только фотограф, но и оператор.

Пресс-релизы рассылают по базе данных СМИ, которая должна быть у каждой уважающей себя НКО.



- Первая рассылка: за месяц до дня мероприятия.
- Повторная рассылка: за две недели.
- Третья рассылка: за три-пять дней.
- Последняя – утром за сутки до события.

Между рассылками пресс- и пост-релизов лично обзвоните всех журналистов и редакторов и уточните: придут/не придут, если придут, то (желательно) имя корреспондента (имена всех членов съемочной группы, если это телеканал). Не бойтесь быть «навязчивыми». Ваши звонки и беспокойство о судьбе релиза – это важный сигнал для сотрудников СМИ, что вам не безразлична судьба мероприятия, которое вы готовите, и даже если в этот раз никто из редакции не пришел, вас запомнят. Придут в следующий раз.

Он рассылается в течение суток (максимум) после окончания вашей акции. Позже – уже не актуально, и СМИ вряд ли опубликуют ваш пост-релиз. Поэтому «рыбу» (шаблон) пост-релиза желательно подготовить еще до события. Сразу после его окончания необходимо внести в релиз актуальную информацию и разослать вместе с фотографиями в те СМИ и организации, которым вы рассылали пресс-релизы. Даже если далеко не все журналисты смогли прийти к вам. Желательно сопроводить рассылку коротким личным обращением к журналисту.

4.6.4. Практическое приложение. Продвижение проекта

Информационная открытость организации – один из критериев оценки организации-заявителя, поэтому от того, насколько сайт организации информативен, зависит оценка экспертного сообщества. На сайте организации должна быть:

- информация о проектах и программах, реализуемых организацией;
- документы (Устав, положения, учредительные документы);
- отчеты (содержательные и финансовые за истекший период);
- информация о команде, учредителях и партнерах;
- информация с телефонами и схемой нахождения организации;
- обязательно постоянно обновляемые новости и страничка для отзывов.

Помимо сайта, у организации-заявителя информация может быть размещена в социальных сетях. Лидеры по количеству пользователей:

- 73% взрослых используют YouTube.
- 61% используют ВКонтакте.
- 60% используют Instagram.
- 45% используют Facebook.
- 24% используют Твиттер.

При выборе социальных сетей необходимо иметь в виду, что аудитория их различна.

Целевая группа влияет на выбор канала коммуникации. То, как общаются между собой и с миром представители одной целевой группы, зависит от её культурного опыта, коммуникативных привычек, образа жизни, возраста и других факторов.

Например, ваши благополучатели могут быть людьми, которые в силу возраста, состояния здоровья, занятости предпочитают определённый способ коммуникации:

- группа в социальной сети/мессенджер/электронная почта;
- СМС/звонок по телефону/личный контакт;
- газета/телевидение/Интернет;
- места, где они чаще всего бывают;
- люди, с которыми они чаще всего общаются/которым доверяют.

Самостоятельное задание

В нескольких предложениях представьте коллегам способ коммуникации с целевой группой.

4.7. РАБОТА С КОМАНДОЙ

Каждый день помните о команде.

4.7.1. Мотивация команды

В этап реализации проекта СО НКО входит с командой специалистов и волонтеров, которые готовы к активной работе. Как правило, к этому моменту между НКО и всеми исполнителями проекта уже заключены договоры соглашения. Команда специалистов собирается ещё на этапе планирования. Более того, члены команды обычно привлекаются к подготовке проекта, и в этом случае принимают проект не как обычную работу, а как личный вызов. Участие в подготовке проекта – едва ли не ключевая часть мотивации команды.

Всегда следует помнить: важно не как ты начнёшь, а как закончишь, ведь цена ошибочных и рискованных решений возрастает по мере приближения к окончанию проекта. Чем более длительный проект, тем меньше следует рассчитывать на энтузиазм команды и больше заботиться о профилактике эмоционального выгорания. По опыту НКО мы знаем, что самый напряжённый период работы команды – это период завершения проекта и подготовки отчёта. Чтобы этого не допустить, следует строго следить за сроками и качеством промежуточных отчётов. Для членов команды полезно подготовить календарь на маркерной доске со стикерами с указанием того, что должно быть сделано.

Периодически следует собирать команду проекта для супервизии, чтобы в неформальной обстановке обмениваться мнениями, проблемами, ожиданиями, эмоциями. Это помогает почувствовать плечо и развивает уверенность и доверие.

Обязательно публично отмечайте успехи команды и отдельных её членов. Каждый член команды работает не только ради общего дела, но для лидера, поэтому людям очень важно, что руководитель проекта знает не только о проблемах и промахах, но и об успехах.

Лучший источник мотивации – это осознание того, что благодаря твоим усилиям ситуация меняется к лучшему. Иногда можно встретиться с мнением, что всё должно работать как часы, но на самом деле это не так. Разъясните своей команде, что они в этом проекте не для того, чтобы следить за работой винтиков, но чтобы создавать и настраивать их.

4.7.2. Работа с волонтерами

Мы будем считать, что волонтеры pro bono – это члены команды проекта, поэтому здесь мы уделим внимание тому, как работать с непрофессиональными волонтерами.

Непрофессиональные волонтеры – это, как правило, молодые люди и люди в возрасте. У каждого из них свои причины принимать участие в проекте. Перед тем, как подключить волонтера в проект, необходимо убедиться, что его мотив не ситуативен. Но даже если и так, то нужно позаботиться о том, чтобы случайный интерес перерос в устойчивую склонность. Для этого с каждым волонтером необходимо разделить работу на четыре этапа (см. Error: Reference source not found):

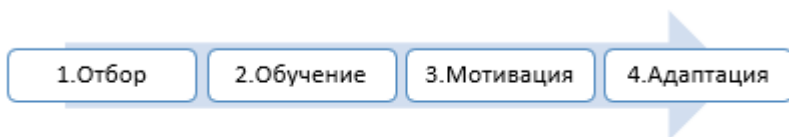


Рисунок 7. Этапы включения волонтера в работу

Отбор волонтеров может строиться по-разному в зависимости от степени общественного интереса к участию в проекте: чем шире интерес к проекту, тем важнее задача отбора. Для отбора волонтеров можно применять:

- анкетирование (в том числе на сайте проекта);
- индивидуальное собеседование;
- групповое собеседование.

Вопросы в анкете должны помочь вам оценить те качества кандидата, которые необходимы для реализации проекта. Индивидуальное собеседование направлено на личное знакомство, оценку навыков общения, решительности, эмоциональной устойчивости. Групповое собеседование позволяет выявить

инициативность, лидерские качества, умение принять на себя ответственность. Комбинируйте эти методы отбора кандидатов в волонтеры в зависимости от цели и ситуации.

Обучение – важнейшая часть работы с волонтерами. Инструкции, какой бы подробной она ни была, недостаточно: кроме разъяснений и примеров, для волонтеров требуется ролевая и деловая игра, тренировка и отработка действий. Хорошее обучение формирует уверенность и помогает сосредоточиться на выполнении задачи. И совершенно недопустима ситуация, когда волонтер не знает, где стоять, куда идти и что делать, кто главный и за что он отвечает.

Мотивация волонтера основана на учёте его ожиданий. Как и команде проекта, волонтерам необходимо давать обратную связь о работе, хвалить и поощрять инициативу, обращать внимание на недостатки.

Адаптация волонтера – часть работы, о которой многие забывают. Простого сбора после мероприятия с объявлением всем благодарности – недостаточно. Под адаптацией следует понимать проведение групп супервизии и адаптационных тренингов после получения волонтером первого опыта участия в мероприятии. Если в вашей команде нет специалиста по адаптационным тренингам, постарайтесь привлечь его на условиях pro bono.

4.8. РЕЗЮМЕ

При реализации проекта используйте весь арсенал методов управления проектом. Фиксируйте прогресс по проекту, собирайте отчёты исполнителей, публикуйте отчёты о реализации проекта, которые заинтересуют доноров, благополучателей и других участников проекта.

Придерживайтесь установленного плана, следите за правильностью бухгалтерских и иных учётных документов.

Будьте в курсе состояния команды проекта, обучайте и мотивируйте команду, анализируйте ошибки, поощряйте достижения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект – это основной инструмент НКО для реализации своей миссии. Проект имеет ясные цели, понятный механизм их достижения и помогает определить потребность в ресурсах и управлять ими.

Пользуйтесь маркетинговым аудитом, чтобы оценить необходимость и возможность разработки и запуска проекта.

Описание проекта является предложением, которое делает некоммерческая организация потенциальным донорам. В большинстве случаев крупные доноры проводят конкурс заявок на финансирование проектов, а также применяют такую форму финансирования как конкурс отчётов, когда донор компенсирует расходы НКО на реализацию проекта после его завершения.

Лучшим тестом на востребованность проекта и профессионализм команды является запуск краудфандинговой кампании.

Успешность проекта зависит от качества управления и команды проекта.

Чтобы признать проект успешным, необходимо достичь поставленных целей, правильно отчитаться и эффективно продвигать проект. Используйте промежуточные и конечные результаты проекта для продвижения ценностей и миссии вашей НКО.