



## **РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ КУЛЬТУРУ**

---

Руководство для Международной школы культурных аниматоров для демократических перемен

Разработано в рамках проекта "Культурные аниматоры для демократических перемен в странах Восточного партнерства".

## БЛАГОДАРНОСТИ

Проект "Культурные аниматоры и медиа-эксперты для демократических перемен 2022-2023" разработан и осуществляется Восточно-Европейской Ассоциацией гражданского образования (ЕЕАСЕ), НПО "Молодежь - сила" (YiP, Армения), НПО "Моштениторий" (Молдова) и Studieförbundet Uppsala (Швеция).

Мы хотели бы выразить благодарность команде международных экспертов, внесших вклад в подготовку данного пособия (Нарине Текнеджян, Витаут Рудник, Лана Рудник, Назарий Боярский, Хельга Мельник, Денис Рябов, Азар Рамазанов). Особая благодарность Шведскому институту за поддержку.

## АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ

**ЕЕАСЕ:** ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКАЯ СЕТЬ ГРАЖДАНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ЕЕАСЕ:** ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ОГО:** ОРГАНИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

**ЕАР:** ВОСТОЧНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**YiP:** НПО "МОЛОДЕЖЬ – СИЛА"

**НПО:** НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

**РА:** РЕСПУБЛИКА АРМЕНИЯ

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	<b>1</b>
<b>АББРЕВИАТУРЫ И СОКРАЩЕНИЯ</b>	<b>1</b>
<b>КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА</b>	<b>3</b>
<b>ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА</b>	<b>4</b>
<b>КУЛЬТУРА И ДЕМОКРАТИЯ. АНИМАТОРЫ КУЛЬТУРЫ</b>	<b>7</b>
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ДЕМОКРАТИИ ЧЕРЕЗ КУЛЬТУРУ: ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО</b>	<b>10</b>
<b>ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ, ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРЫ И ДЕМОКРАТИИ</b>	<b>16</b>
<b>ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА</b>	<b>18</b>
<b>ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЕКТА</b>	<b>24</b>
<b>БЮДЖЕТ ПРОЕКТА. ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ОСНОВЕ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ</b>	<b>26</b>
<b>ПЛАН ОЦЕНКИ ПРОЕКТА. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	<b>28</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОЕКТА</b>	<b>32</b>
<b>КРАТКИЙ ОБЗОР ДОНОРСКИХ ПРОГРАММ</b>	<b>35</b>
<b>ИСТОЧНИКИ</b>	<b>38</b>

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Проект "Культурные аниматоры и медиа-эксперты для демократических перемен 2022-2023" был реализован в период с 1 июня 2022 года по 31 августа 2023 года.

**В рамках проекта были разработаны два продукта:**

Концепция Международной школы культурных аниматоров,  
(Данное) электронное пособие для участников этой Школы.

И школа, и пособие направлены на повышение квалификации культурных аниматоров и медиа-экспертов из стран Восточного партнерства в разработке проектов и образовательных программ по продвижению демократических изменений через культуру.

Саму Школу предполагается провести в 2024 году в рамках последующего проекта, заявка на который также будет подана в Шведский институт.

**Основными шагами в проекте были:**

Проведение 3 онлайн или офлайн встреч для оценки потребностей потенциальных участников будущей Школы (июль-август, 2022)

Рабочая встреча экспертов, направленная на разработку концепции и программы Школы (сентябрь, 2022)

Написание руководства по инициированию проектов для аниматоров культуры, заинтересованных в продвижении демократических ценностей (октябрь, 2022 - апрель, 2023)

Тестирование материалов пособия (три тренинга в странах региона) (май, 2023 - август, 2023)

## ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА

### Восточноевропейская ассоциация по гражданскому образованию (ЕЕАСЕ).

---

#### ЦЕЛИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АССОЦИАЦИИ.

**Целью** Ассоциации является развитие гражданского общества путем продвижения гражданского образования и укрепления потенциала организаций и экспертов, работающих в этой области в регионе Восточного партнерства Европейского Союза (Азербайджан, Беларусь, Армения, Грузия, Молдова, Украина) и в Российской Федерации.

#### Основные направления деятельности Ассоциации:

Продвижение принципов демократии в регионе Восточного партнерства Европейского Союза и соседних странах.

Участие в формировании политики развития гражданского общества и гражданского образования, включая разработку проектов нормативных актов.

Участие в разработке проектов концепций и стратегий развития гражданского образования в регионе Восточного партнерства Европейского Союза и их реализация.

Содействие в развитии потенциала членов Ассоциации и их деятельности в регионе Восточного партнерства Европейского Союза, расширение возможностей их профессионального развития.

Оказание консультативной и методической помощи в вопросах гражданского образования членам Ассоциации, а также другим организациям и учреждениям.

Способствовать укреплению и совершенствованию подготовки высококвалифицированных специалистов для системы гражданского образования.

Содействие гражданскому воспитанию на протяжении всей жизни: как молодежи, так и взрослых.

Реализация общественных программ и проектов, направленных на развитие гражданского общества и гражданское образование населения и т.д.

### НПО "Молодежь - сила" (YiP, Армения).

---

"Молодежь - сила" - неправительственная организация. Ее история берет начало в 2013 году, когда группа работников с молодежью и тренеров объединилась ради общих цели и миссии. Они создали неформальную группу в Ереване, Армения, и

начали осуществлять различные проекты и мероприятия для местного сообщества с твердым убеждением, что молодежь – это сила. Неформальная группа была официально зарегистрирована как НПО "Молодежь – сила". Цели и задачи остались прежними, но они стали шире, поскольку вскоре мы осознали весь потенциал нашей целевой группы, молодежи. НПО "Молодежь – сила" твердо убеждена, что обмен информацией и межкультурный диалог необходимы для нашей молодежи. Благодаря контактам с партнерами из других стран мы хотели бы принимать активное участие в молодежных инициативах в Европе, чтобы голос молодых людей был услышан. Одна из целей НПО – объединить людей, ожидающих изменений в местной среде, сообществе и обществе, которые окажут им помощь и будут коллективно работать для достижения этой цели. Мы хотим укрепить более устойчивое гражданское общество в Армении, основанное на взаимопонимании, терпимости, демократии и мире. "Молодежь – сила" – это платформа, где каждый молодой человек будет иметь возможность реализовать себя как личность; мы хотим создать возможность для молодых людей углубить свои знания, развить навыки, укрепить свой личный и профессиональный потенциал и сформировать будущее, в котором они хотят жить.

### **НПО "Моштениторий" (Молдова).**

---

С 1996 года миссия НПО "Моштениторий" заключается в содействии процессу вовлечения в социальную жизнь граждан, в основном молодежи, из северного региона Республики Молдова, путем предоставления информационных, консультационных, учебных и вспомогательных услуг.

Основными областями деятельности организации являются:

продвижение демократических ценностей, защита прав человека через различные расследования, проекты и программы;

реализация концепции обучения на протяжении всей жизни;

стимулирование творческой активности и участия молодежи в решении проблем, связанных с развитием сферы местного государственного управления;

расширение социальных и экономических прав и возможностей молодежи;

изучение и валоризация культурно-исторического наследия Молдовы;

поддержка развития гражданского общества.

За время своей деятельности Ассоциация насчитывает более 100 реализованных проектов, финансируемых национальными и международными донорами.

В ходе реализации проектов и мероприятий НПО "Моштениторий" создала и укрепила партнерские отношения с другими организациями сектора на местном, национальном и международном уровне, местными инициативными группами,

местными органами государственного управления (1 и 2 уровень), образовательными и культурными учреждениями.

## Studiefrämjandet (Швеция)

---

Studiefrämjandet, одна из крупнейших ассоциаций по образованию взрослых в Швеции, фокусируется в первую очередь на неформальном обучении на протяжении всей жизни. С момента своего основания в 1959 году организация является неотъемлемой частью шведской традиции неформального образования взрослых, известной как folkbildning. Studiefrämjandet организует кружки, культурные мероприятия, семинары и проекты во всех муниципалитетах Швеции. Ассоциация приглашает людей из всех слоев общества принять участие в обучении, предоставляемом Studiefrämjandet. Подчеркивая свою приверженность социально неблагополучным группам, а также людям с особыми потребностями, таким как иммигранты, люди с ограниченными возможностями и безработные, Studiefrämjandet внедряет специальные проекты в сотрудничестве с местными органами власти или государственными учреждениями в различных регионах. Главной целью является содействие участию и обучению на протяжении всей жизни, расширение возможностей людей для активного вклада в жизнь общества и содействие личностному развитию при одновременном обеспечении высокого уровня образования и сохранении демократических ценностей.

## КУЛЬТУРА И ДЕМОКРАТИЯ. АНИМАТОРЫ КУЛЬТУРЫ

Демократия имеет две разновидности: "Прямая демократия" - форма правления, при которой народ имеет право обсуждать и принимать законодательные решения, и "представительная демократия", при которой для этого выбираются руководящие должностные лица.

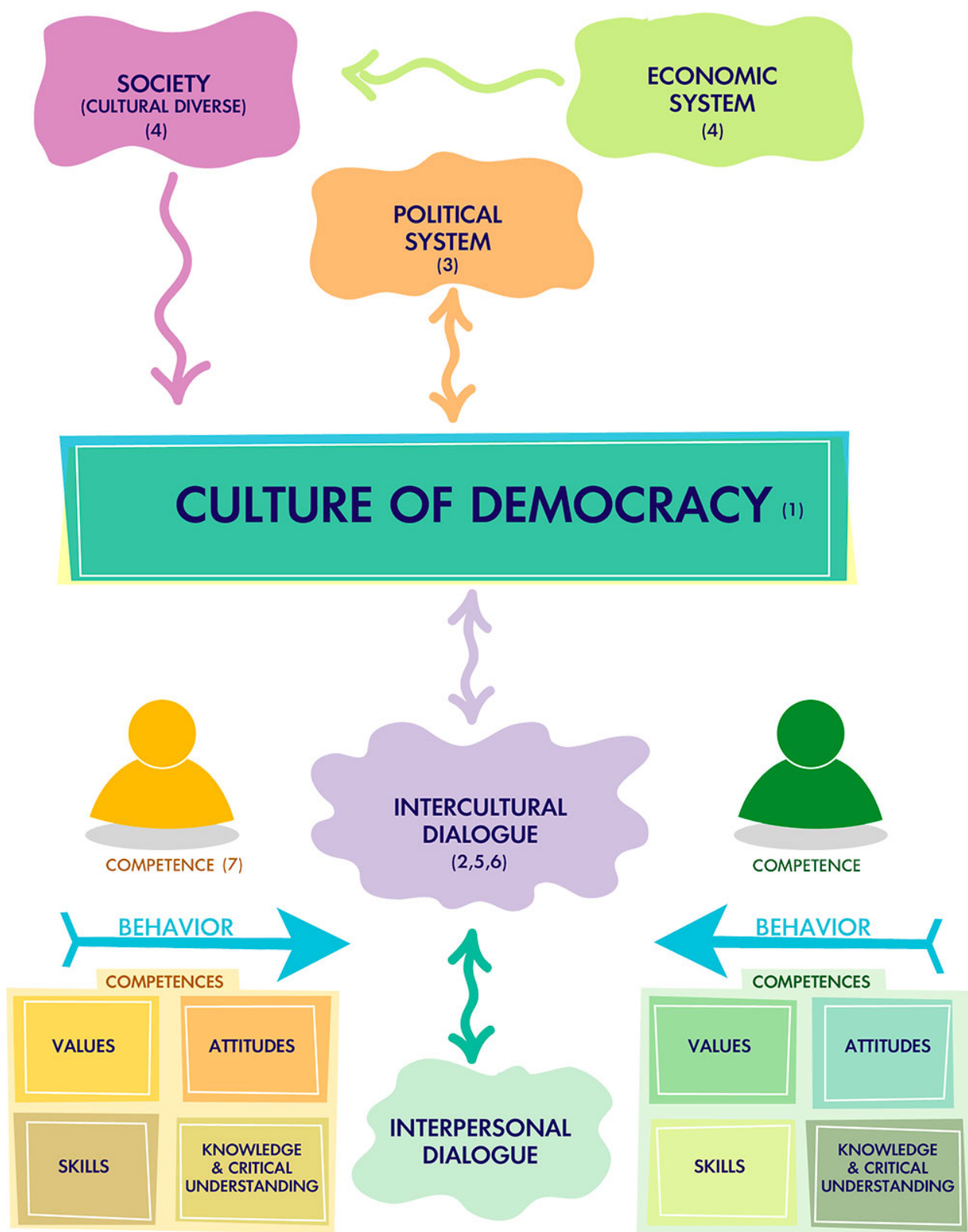
Поддержка демократии способствует продвижению таких фундаментальных ценностей, как свобода и права, а также помогает создать более безопасную, стабильную и процветающую глобальную арену, на которой государства могут продвигать свое развитие.

Культура - это уникальное и важное средство инвестирования в демократию и распространения значимых сообщений. В стремительно меняющемся мире 21 века, мы являемся свидетелями серьезных изменений почти повсюду: конфликты, войны, изменения климата и т.д., когда человечество должно найти инструменты для борьбы с неравенством, несправедливостью, давлением, конфликтами и прочим. Культура имеет потенциал быть "мягким оружием" для решения этих вопросов.

Поэтому культурная демократия - это глубоко радикальная идея. Она является предельным расширением идеи демократии: каждый из нас, каждое сообщество, каждое культурное меньшинство имеет права, заслуживающие уважения, и каждый должен иметь право голоса в принятии жизненно важных решений, влияющих на качество нашей жизни. Никто из тех, кто обладает непропорционально большой долей власти в мире, не будет рад услышать эту идею, поскольку она требует, чтобы они поделились этой властью с теми, кто не допущен к ней существующим порядком: лучше держать нас в замешательстве и разделенными.

Культурная демократия - это также прекрасная идея, вдохновляющая на видение человечества, которое охватывает всех нас. Каждый из нас так же сложен и увлекателен, как и многочисленные факторы и влияния, сформировавшие нашу собственную личность. Каждый из нас креативен, одарен и потенциально силен. Наши сообщества - это творческие организмы, которые динамично меняются в ответ на появление новых людей, идей и обстоятельств. Культурная демократия призывает нас проявить нашу самую любящую сущность, обозначает места, где необходима работа, и побуждает нас развивать лучшее в себе, чтобы с уважением относиться к гармоничным взаимосвязям всего живого на планете.





Название: Культура демократии

Сайт: Живая демократия

URL: <http://www.living-democracy.com/wp-content/uploads/2019/05/culture-of-democracy.jpg>

## Давайте поговорим о понятиях:

Что такое культурная анимация?

Культурная анимация - это основанная на искусстве методология совместного производства знаний и вовлечения сообщества, которая использует различные творческие и партисипативные упражнения, помогающие построить доверительные отношения между различными участниками (экспертами и неэкспертами) и демократизировать процесс исследования.

Чем занимается аниматор?

Аниматоры - это художники, которые используют последовательные изображения рисунков, кукол и моделей для создания фильмов для рекламы, компьютерных игр, музыкальных клипов и веб-сайтов. По разным данным, более половины аниматоров работают на себя. Аниматоры создают фильмы для производственных компаний, крупных анимационных студий и компаний, занимающихся компьютерными играми.

В отличие от них, аниматоры культуры работают с местными сообществами, такими как община соседей, сельских жителей или жителей района. Аниматор начинает свою работу со знакомства с людьми и особенностями местности, инициирует сотрудничество, проводит семинары и оказывает поддержку сообществу в организации местных мероприятий, например, пикников, выставок и концертов. Цель аниматора культуры - укреплять отношения между людьми и «анимировать» общественные мероприятия, например.

Термин "аниматор культуры" используется для обозначения как сотрудников государственных учреждений и неправительственных организаций, так и независимых художников, или фрилансеров.

# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ДЕМОКРАТИИ ЧЕРЕЗ КУЛЬТУРУ: ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО

Авторы данного пособия считают культурную анимацию хорошим каналом для различных демократических инициатив, причем последние имеют максимальное воздействие, будучи реализованными в форме проекта.

Продвижение демократии через культуру действительно может быть эффективным средством охвата различных целевых групп и формирования поддержки демократических ценностей. Проекты, взаимодействующие с людьми через культуру, могут способствовать созданию более демократического общества. Способы продвижения демократии через культуру включают (но не ограничиваются таковыми):

- 1. Художественное самовыражение:** Поощряйте художественное самовыражение, которое способствует развитию демократических ценностей, таких как свобода слова, разнообразие и равенство. Это может включать изобразительное искусство, музыку, театр и другие формы творческого самовыражения.
- 2. Культурный обмен:** Содействуйте программам культурного обмена, которые объединяют людей разных культур для обмена опытом и взглядами. Это может способствовать укреплению взаимопонимания и продвижению демократических ценностей, таких как терпимость и уважение к разнообразию.
- 3. Образование:** Используйте культурные события и мероприятия как возможность просвещения людей о демократических ценностях и принципах. Это может включать семинары, лекции и другие образовательные мероприятия.
- 4. Вовлечение сообществ:** Взаимодействуйте с местными сообществами для продвижения демократических ценностей и поощрения участия в демократических процессах. Это может включать общественные мероприятия, встречи в органах власти и другие мероприятия, которые собирают людей вместе для обсуждения важных вопросов.
- 5. Средства массовой информации:** Используйте средства массовой информации, такие как телевидение, кино и социальные сети, для продвижения демократических ценностей и поощрения участия в демократических процессах. Это может включать документальные фильмы, новостные программы и другие форматы средств массовой информации, которые подчеркивают важность демократии и демократических ценностей.

Далее в настоящем пособии предлагаются практические шаги, которым необходимо следовать для качественной подготовки и реализации плана проекта по решению конкретной проблемы в контексте культуры и демократии. Некоторые из представленных шагов более подробно рассматриваются в других разделах данного пособия.

**Шаг 1. Сформулируйте актуальную проблему в контексте культуры и демократии.**

Очень важно с самого начала не смешивать понятие проблемы в контексте культуры и демократии с ее видимыми последствиями.

Проблема – это сложный теоретический или практический вопрос, который необходимо проанализировать и решить. Для того чтобы решить проблему, ее следует превратить в творческую задачу, допускающую различные модели решения.

Таким образом, первый шаг – выбрать из нескольких проблем одну или две, наиболее актуальные для данного сообщества, и сформулировать ее (их) таким образом, чтобы она была понятна не только инициаторам, но и людям, с которыми и для которых будет проводиться работа над проектом.

## Шаг 2. Изучение общественного мнения

Исследование общественного мнения в контексте культуры и демократии является сложным процессом и включает в себя несколько основных этапов:

1. Подготовка к исследованию
2. Сбор первичной социологической информации
3. Обработка материалов
4. Анализ данных и формулирование выводов

Таким образом, второй шаг позволит вам проанализировать ситуацию вашего сообщества и начать формулировать проблему в контексте культуры и демократии, которая может стать объектом вашего пристального внимания и практических действий.

## Шаг 3. Изучение возможностей проектной группы

Следующим практическим аспектом является изучение возможностей самой команды для непосредственного выполнения проекта в контексте культуры и демократии. Важно ответить на ряд фундаментальных вопросов, например:

Кто именно готов стать частью команды, которая будет заниматься подготовкой проекта в краткосрочной перспективе и, впоследствии, его реализацией?

Есть ли у членов команды опыт реализации проектов, в том числе в контексте культуры и демократии?

Таким образом, третий этап позволяет понять свои возможности и, основываясь на этой информации, приступить к определению цели и задач и составлению плана работы.

## Шаг 4. Определите цель и задачи проекта

Этот этап позволяет команде сформулировать главную цель работы над проблемой в контексте культуры и демократии, описав желаемый результат, и конкретизировать действия по достижению цели через задачи, то есть четкие и последовательные шаги.

## Шаг 5. Подготовка рабочего плана

План реализации любого проекта в контексте культуры и демократии должен обладать следующими характеристиками, прежде чем вы приступите к его выполнению:

1. План должен быть ясным и кратким, написанным конкретно, с точными цифрами и датами.
2. План должен быть выполнимым, то есть реалистичным для вашей команды и осуществимым по срокам.
3. План должен быть письменным, т.е. записанным на бумаге или в электронном виде.
4. План должен быть написан совместно и принят всеми людьми, которые будут отвечать за его реализацию.
5. Необходимо поделиться планом с теми, кто может его прокомментировать: специалистами, экспертами, опытными членами организации или профсоюза и т. д. Это поможет избежать ошибок и недочетов.
6. Очень важно определить личную ответственность каждого члена команды за выполнение плана.
7. В плане должны рассматриваться не только результаты (т.е. достижение цели), но и способы их достижения (т.е. конкретные задачи, с помощью которых достигается цель).
8. Для каждого пункта в плане должно быть указано все, что необходимо для его реализации (материальные, финансовые, человеческие ресурсы).
9. Индивидуальные планы членов команды должны быть включены в общий рабочий план проекта.

Таким образом, пятый шаг позволяет команде составить выполнимый план, представив объем предстоящей работы, сроки ее выполнения, распределив ответственность за каждый пункт и перечислив все, что необходимо для ее выполнения.

## Шаг 6. Составление расписания

Выделение этого этапа в отдельный свидетельствует о важности того, чтобы со временем все разделы и мероприятия плана были согласованы друг с другом. Успех всего проекта в контексте культуры и демократии во многом зависит от четкости и согласованности действий каждого члена команды. Принципиально важно продумать расписание таким образом, чтобы определенные периоды не были перегружены различными видами деятельности, а другие дни (или недели) были полностью свободны от запланированных мероприятий.

Таким образом, шестой шаг позволяет команде оптимально распределить время как самый ценный резерв, который, в отличие от других, не восстанавливается

ни при каких обстоятельствах. Такое распределение времени является залогом успешной реализации плана.

### **Шаг 7. Определите обязанности и распределите их между членами команды**

Седьмой этап позволяет команде определить основные обязанности, необходимые для выполнения всего объема работ, и тактично и правильно распределить их внутри команды, учитывая как пожелания конкретного человека, так и его личностные характеристики и имеющийся опыт и необходимые знания.

### **Шаг 8. Определите ресурсы и их источники**

Помните, что ресурсом могут быть не только деньги или материальные ценности, но и информация и, самое главное, личное участие человека в подготовке и реализации проекта.

Таким образом, восьмой шаг позволяет команде составить список необходимых ресурсов, рассчитать их объем и определить источники каждого вида ресурсов.

### **Шаг 9. Составление бюджета**

Девятый шаг позволяет команде определить источники средств, распределить имеющиеся суммы в соответствии с рабочим планом проекта и понять, хватит ли имеющихся денег.

### **Шаг 10. Разработайте систему оценки проекта**

Это очень важный раздел подготовки проекта в контексте культуры и демократии, потому что в зависимости от того, что и как вы оцениваете, результаты вашего проекта будут восприниматься командой и другими людьми.

Оценка проекта может быть проведена в первую очередь самой командой. Руководитель команды имеет право на отдельную оценку, так как он несет персональную ответственность за реализацию проекта. Помимо членов команды, вашу работу могут оценивать эксперты, государственные служащие, представители предприятий и учреждений, с которыми у вас заключен договор о совместной работе по реализации проекта, и т.д.

Таким образом, десятый шаг позволяет команде определить критерии и показатели, по которым можно оценить результаты решения проблемы в контексте культуры и демократии.

### **Шаг 11. Обучение членов команды**

Этот шаг может быть пропущен, но только в том случае, если все члены команды, работающие над проектом, имеют достаточный опыт. В противном случае требуется специальное обучение для всех, кто будет задействован в проекте.

Таким образом, одиннадцатый шаг позволяет команде, уточнив обязанности каждого члена команды, при необходимости - обучить тех из них, кто в этом нуждается. Такое обучение является одним из условий успешной реализации плана.

### **Шаг 12. Формирование общественного мнения**

После того как вы проделали всю подготовительную работу, можно приступать к формированию общественного мнения. Благоприятное отношение общества к вашим планам может во многом определить их успех. В частности, информируя граждан о предстоящей деятельности вашей команды, вы можете найти единомышленников, готовых помочь вам различными способами.

Таким образом, двенадцатый шаг позволяет команде опираться на план и начать формирование общественного мнения, что является одним из важнейших условий успеха проекта.

### **Шаг 13. Написание проектных предложений**

На этом этапе рекомендуется составить краткий текст ваших предложений для будущих партнеров. В дополнение к тексту резюме рекомендуется составить конкретные предложения по совместной деятельности, которые можно обсудить с вашими партнерами.

Таким образом, тринадцатый этап позволяет команде еще раз проанализировать план предстоящей работы, составить краткое резюме, которое послужит основой для переговоров с партнерами о совместной проектной деятельности в контексте культуры и демократии.

### **Шаг 14. Поиск партнеров**

Четырнадцатый шаг позволяет команде составить список партнеров и определить, с кем они будут вести переговоры о совместной работе над проектом в контексте культуры и демократии.

### **Шаг 15. Проведение официальных переговоров**

Прежде чем начать переговоры, тщательно проанализируйте ситуацию и разработайте план предстоящей встречи. О чем бы вы хотели договориться? Что вы можете предложить? В чем вам нужно убедить партнеров по переговорам?

Помните, что по-настоящему успешные переговоры – это переговоры, результаты которых удовлетворяют обоих партнеров.

Таким образом, пятнадцатый шаг позволяет команде найти поддержку в лице партнеров, подписав с ними соглашение *вместе* работать над проектом в контексте культуры и демократии.

### **Шаг 16. Поиск необходимых ресурсов**

Когда вы получаете ресурсы (деньги, материалы), обязательно ведите их учет. Это понадобится вам для отчетности в будущем.

Таким образом, шестнадцатый шаг позволяет команде проекта получить необходимые ресурсы, как это было согласовано, и использовать их для запланированных мероприятий.

### **Шаг 17. Реализация запланированных мероприятий**

Семнадцатый шаг позволяет команде перейти непосредственно к реализации намеченного плана, осуществить все свои планы и, решая одну задачу за другой, постепенно продвигаться к намеченной цели.

### **Шаг 18. Оценка и мониторинг реализации плана**

Таким образом, восемнадцатый шаг позволяет команде проекта подвести промежуточные итоги своей деятельности, соотнести их с показателями, которые вы определили как основу системы оценки эффективности, т.е. осуществить контроль, без которого вы не сможете сделать достаточно серьезную работу, тем более, командой.

### **Шаг 19. Корректировка хода выполнения проекта**

Вам потребуется скорректировать свой план, если вы не смогли реализовать какой-либо из запланированных пунктов, например, из-за отсутствия необходимых ресурсов. Главное требование - корректировки не должны кардинально менять ваш предыдущий план, особенно если обстоятельства не столь значительны. С другой стороны, не стоит доводить план до последней мелочи, если условия или социальные обстоятельства изменились.

Таким образом, девятнадцатый шаг позволяет команде внести необходимые коррективы в реализацию плана проекта.

### **Шаг 20. Проанализируйте результаты работы проекта**

Основой для этого анализа является система оценки, которая была утверждена ранее. Сначала анализируются отдельные задачи и качество выполнения основных мероприятий, которые были запланированы командой. Выделяется выполнение запланированных мероприятий, отдельно обсуждаются обстоятельства, которые негативно повлияли на результаты проекта.

Таким образом, двадцатый этап позволяет команде проекта внести необходимые коррективы в реализацию рабочего плана социального проекта.

### **Шаг 21. Информирование общественности о результатах вашей работы**

Двадцать первый шаг позволяет команде проинформировать общественность об основных результатах вашей работы. А значит, убедить граждан в том, что ваша команда способна решать социальные проблемы.

### **Шаг 22. Завершение проекта**

Заключительная проверка позволяет зафиксировать завершение проекта. Этот этап также включает в себя рефлексию по поводу реализации проекта. Был ли достигнут намеченный результат? Был ли он полностью достигнут? Что мешало реализации проекта и насколько успешно были преодолены препятствия? Был ли проект необходим для решения данной экологической проблемы? Насколько слаженной была команда проекта и возможно ли работать с ними над новым проектом? Стоило ли закрывать проект?



## ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ, ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРЫ И ДЕМОКРАТИИ

Первоначальным шагом для начала проекта в области демократии является правильное определение конкретного вопроса или проблемы, связанных с демократией, например, подавление голосов избирателей или недостаточное представительство маргинализированных сообществ.

Далее следует рассмотреть, как эта проблема влияет на отдельных людей и общество в целом. После этого можно приступить к мозговому штурму потенциальных решений и разработке плана проекта.

Шаги по определению проблемной ситуации – это обычные шаги по управлению проектом, которым можно следовать:

1. **Определите область внимания:** Определите конкретный аспект демократии, который вы хотели бы рассмотреть, например, явка избирателей, представительство или политическая активность.
2. **Исследуйте проблему:** Проведите исследование, чтобы понять текущее состояние проблемы. Найдите статистику, исследования и новостные статьи, которые помогут вам понять проблему и ее влияние.
3. **Определите проблему:** На основе проведенного исследования четко определите проблему, которую вы хотите решить. Это должен быть конкретный вопрос, который вы можете решить с помощью проекта или инициативы.
4. **Рассмотрите контекст:** Подумайте о более широком контексте проблемы, включая любые социальные, культурные или политические факторы, которые могут способствовать ее возникновению. Это поможет вам более тонко понять проблему.
5. **Определите заинтересованные стороны:** Подумайте, на кого влияет проблема и кто заинтересован в ее решении. Сюда могут входить члены сообщества, лица, определяющие политику, группы защиты и другие заинтересованные стороны.
6. **Уточните постановку проблемы:** На основе проведенного исследования и анализа уточните постановку проблемы, чтобы четко сформулировать вопрос, который вы хотите решить, и его влияние на человека и общество.

Проблема, несомненно, должна лежать в области демократии, и в странах Восточного партнерства есть ряд вопросов, связанных с демократией, которые имеет смысл принять во внимание. К ним относятся:

1. **Коррупция:** Во многих странах Восточного партнерства наблюдается высокий уровень коррупции, который может подорвать демократические институты и процессы.
2. **Свобода СМИ:** В некоторых странах существуют опасения по поводу ограничений свободы СМИ, включая цензуру и запугивание журналистов.

3. **Политическая поляризация:** В некоторых странах наблюдается рост политической поляризации, что может затруднить поиск точек соприкосновения и компромисса по важным вопросам.
4. **Права меньшинств:** В некоторых странах существует обеспокоенность по поводу обращения с группами меньшинств, включая дискриминацию и отсутствие представительства в органах власти.
5. **Верховенство закона:** Существуют опасения по поводу независимости судебной системы и возможности доступа граждан к правосудию.

Как только проблема определена, полезно детализировать ее с выявленными причинами и последствиями в рамках логического рамочного подхода (LFA). Можно разработать так называемое "дерево проблем", которое в дальнейшем позволит более точно определить цели.

Более подробную информацию о логическом рамочном подходе можно найти на сайте:

**Европейская комиссия. - Логический рамочный подход - LFA. URL:**

<https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Logical+Framework+Approach+-+LFA>

## ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА

После того как организаторы определили, над какой проблемой они хотят работать, настало время определить цель проекта и то, какие результаты должны быть достигнуты для ее достижения. Ключевыми понятиями здесь являются цель, задачи, вводимые ресурсы, деятельность, результаты, итоги и воздействие.

**Цель** – это достижимый результат, как правило, широкий и долгосрочный.

**Цель** – конкретные, ограниченные по времени изменения, которые проект/программа намерен осуществить в запланированные сроки.

**Входы** – финансовые, человеческие и материальные ресурсы, используемые для вмешательства в развитие. Возможные входы: персонал, время, деньги, материалы, оборудование, партнеры и т.д.

**Деятельность** – предпринятые действия или выполненная работа, посредством которой вводимые ресурсы, такие как средства, техническая помощь и другие виды ресурсов, мобилизуются для получения конкретных результатов. Возможные виды деятельности: тренинги, рабочие встречи, содействие, налаживание партнерских отношений, предоставление услуг, производство продукции и т.д.

**Итоги** – продукция, основные товары и услуги, которые являются результатом вмешательства в развитие; могут также включать изменения, произошедшие в результате вмешательства, которые имеют отношение к достижению итогов. Возможные результаты: произведенная продукция, освоенные ресурсы, участники, оказанные услуги и т.д.

**Итоги** – вероятные или достигнутые краткосрочные и среднесрочные эффекты результатов вмешательства. Возможные результаты: повышение осведомленности, улучшение навыков, изменение поведения, практики, процессов принятия решений, изменение политики и т.д.

**Воздействие** – положительные и отрицательные, первичные и вторичные долгосрочные эффекты, вызванные вмешательством в развитие, прямо или косвенно, намеренно или ненамеренно. Возможное воздействие: изменения в социальных, экономических, политических условиях.

Рассмотрим пример проекта "Инклюзивное искусство", который был реализован [Харьковским региональным фондом "Общественная альтернатива"](#) (донор – [Украинский фонд культуры](#), год реализации – 2021).

**Цель:** Создание новых инклюзивных приложений в Харьковском художественном музее, которые сделают его более удобным и интересным для людей с нарушениями зрения, ментальными нарушениями и других уязвимых групп.

## Задачи

---

Создать набор трехмерных картин в различных техниках из экспозиции музея.

Подготовить рекомендации для людей с нарушениями зрения и смешанных групп по работе с трехмерной живописью и графикой.

Создание инклюзивной системы навигации в Харьковском художественном музее.

## Исходные данные

---

Установлены связи с музеем, информационным и туристическим центром, специальной школой для слабовидящих детей и неправительственными организациями в регионе, включая организации людей с ограниченными возможностями.

Предыдущий опыт сотрудничества с ключевыми участниками и доверие к ним.

Группа экспертов по инклюзии.

Группа профессиональных художников и дизайнеров.

Организационная команда и волонтеры.

Финансовая поддержка Украинского фонда культуры.

## Предпринятые действия

---

Размещение объявления в прессе и проведение пресс-конференции.

Ведение FB – страницы организации и публикаций о проекте.

Организация внешних публикаций о проекте.

Консультации с людьми с ограниченными возможностями и специалистами.

Подбор картин для работы.

Разработка концепции дизайна для навигации.

Разработка дизайна для адаптации графических картин.

Проведение фокус-групп.

Производство навигационных знаков.

Производство графических картин.

Изготовление трехмерных картин.

Приобретение тумбы.

Транспортировка и установка картин.

Установка навигации.

Производство полиграфической продукции.

Создание методических рекомендаций.

Проведение пресс-тура по музею.

### Данные на выходе:

---

Было создано 4 трехмерных картины и 30 копий графических работ.

Было подготовлено методическое пособие и разработаны рекомендации.

Концепция дизайна, схема и индивидуальные информационные указатели были разработаны на основе принципов универсального дизайна и с учетом мнения людей с нарушениями зрения и психическими отклонениями.

Знаки и схемы были изготовлены и размещены в соответствии с концепцией дизайна.

### Результаты:

---

Художественные и дизайнерские работы, адаптированные к потребностям людей с ослабленным зрением, которые предоставили отзывы.

Был опубликован список методических рекомендаций.

Улучшенная навигация по музею для всех посетителей.

Изучение картин на ощупь в сочетании с аудиогидами поможет людям с нарушениями зрения лучше понять намерения автора и сформировать собственное мнение о произведении искусства. Людям с нарушениями зрения будет интереснее посещать музей.

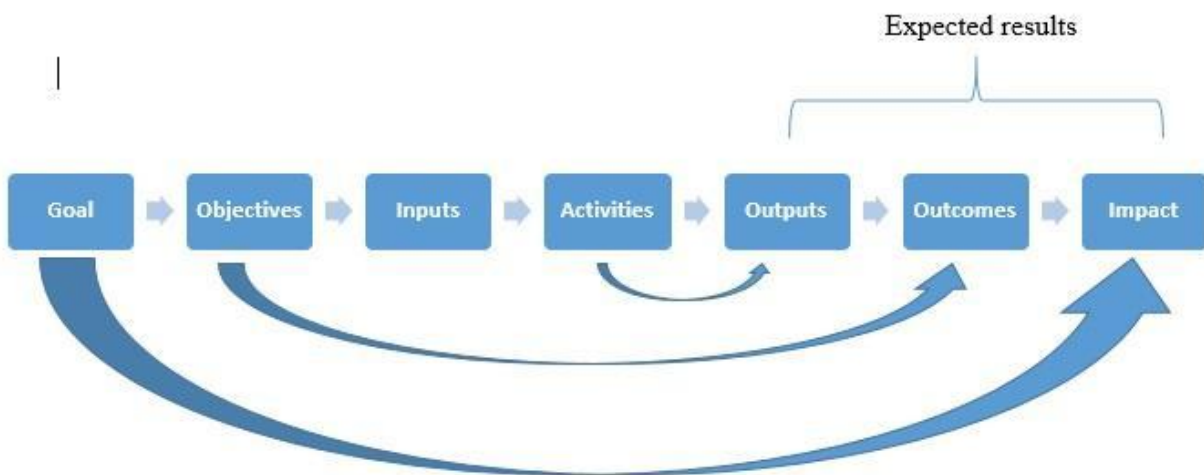
Навигация, в свою очередь, поможет в ориентации и придаст людям с ограниченными возможностями дополнительную уверенность в себе во время пребывания в музее.

### Воздействие:

---

1. Харьковский художественный музей становится лидером инклюзивных практик в Харьковской области, ведет просветительскую работу по ценностям прав человека и инклюзии, сотрудничает с общественностью, является центром общественной и молодежной активности для всех.
2. Политика и работа музея основаны на правозащитном подходе и принципах инклюзивности.
3. Современные художники учитывают инклюзивность и универсальный дизайн в своих работах.
4. Молодым людям с ограниченными возможностями комфортно и интересно в музее.
5. Местные власти помогают внедрять инклюзивность в музеях, появились новые инициативы по сотрудничеству между НПО и музеями, а музеи нашли новых партнеров.

6. Другие музеи Харьковской области заимствуют опыт Харьковского художественного музея и реализуют инклюзивные инициативы.
7. Специализированные НПО используют результаты проекта в своих инициативах.
8. Число людей с ограниченными возможностями, посещающих музеи, увеличилось.
9. Внимание широкой общественности и властей было привлечено к необходимости учитывать инклюзию при планировании культурных услуг.



При планировании целей проекта важно учитывать критерии SMART.

<b>Конкретный</b>	Определение того, что именно необходимо изменить
<b>Измеримые</b>	Обеспечение возможности измерения или проверки изменений
<b>Достижимо</b>	Обеспечение того, что требуемая цель действительно может быть достигнута
<b>Соответствующий</b>	Соответствует конкретному вмешательству
<b>Связанные временем</b>	Предназначен для достижения в течение определенного периода

Проект всегда предполагает изменение существующей ситуации. Люди реагируют положительно, отрицательно или нейтрально на любые изменения в окружающей среде. Некоторые изменения могут вызвать у людей сильную реакцию. Поэтому необходимо оценить, относится ли заинтересованная сторона нейтрально, положительно или отрицательно к действиям, предусмотренным

проектом, и учесть это при планировании. Необходимо проанализировать, как минимизировать противодействие проекту и максимизировать его поддержку.

Для этого и нужен анализ заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны – это все те люди, группы людей, организации, учреждения, которые могут быть вовлечены в проект. В первую очередь это представители целевой группы, потенциальные партнеры, оппоненты, потенциальные доноры и люди, вовлеченные в проект. Определить заинтересованные стороны довольно просто – нужно составить их подробный список и определить степень их возможного влияния на проект. После этого следует вернуться к разработке проекта и подумать, как можно получить положительный вклад заинтересованных сторон и что можно сделать, чтобы избежать негативного влияния. Например, возможно, стоит провести рабочую встречу с представителями местных властей или пресс-конференцию.

Следующий шаг – определение целевых групп проекта. Целевая группа проекта – это люди, которые будут непосредственно вовлечены в проект, станут его клиентами и получают от него выгоду. Например, это участники ваших тренингов, посетители выставок, пользователи веб-сайта и т.д.

Важно иметь хорошее представление о вашей целевой аудитории (большинство донорских организаций предоставляют список информации, которую вам нужно будет предоставить о них). Ответьте на следующие вопросы:

- страна, место проживания
- гендер
- возраст
- сфера деятельности
- принадлежность к социально уязвимым группам
- и т.д.

Вам необходимо сформировать четкий образ людей, которые являются вашей целевой аудиторией. Это поможет вам лучше спланировать свою деятельность (чем они интересуются?), привлечь их (откуда они получают информацию?) и т.д.

Важный момент: если вы работаете с конкретными целевыми аудиториями (особенно если речь идет о социально уязвимых группах), важно привлечь их к разработке проекта. Именно представители сообществ/целевых групп лучше всего знают их потребности.

Чаще всего ваш проект будет включать количественные показатели вовлеченной целевой аудитории. Например, количество участников тренингов. Одной из практических трудностей в этом случае может стать необходимость отбора участников. Конечно, каждый организатор сам решает этот вопрос. Но в любом случае на это стоит обратить внимание:

- 1) Критерии отбора должны быть публичными и известными заранее (например, они могут быть объявлены в анонсе мероприятия).
- 2) Важно привлекать людей с меньшими возможностями (например, если ваша целевая аудитория – "студенты", то внутри нее студентами с

меньшими возможностями могут быть студенты нестоличных вузов, студенты из социально уязвимых групп и т.д.).

- 3) Важно привлекать людей с высокой мотивацией. Вы можете включить вопросы о мотивации участников к участию, планах использования полученных знаний и т.д.

После определения целей проекта и целевой аудитории вы можете начать думать о том, какие мероприятия должны быть включены в проект для достижения цели.



## ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЕКТА

Описание ключевых видов деятельности в рамках проекта включает в себя описание конкретных задач и действий, которые необходимо выполнить для достижения целей проекта.

Шаги для эффективного описания ключевых действий в рамках проекта следующие:

1. Определите цели проекта: Четко определите желаемые результаты и цели проекта. Это послужит отправной точкой для определения ключевых мероприятий.
2. Разбейте проект на фазы: Разделите проект на логические фазы или этапы. Это помогает организовать и структурировать деятельность на основе ее зависимостей и последовательности.
3. Перечислите основные результаты: Определите основные результаты или результаты, которые ожидаются в конце каждого этапа или вехи. Эти результаты должны соответствовать целям проекта.
4. Определите задачи: Разбейте каждый этап или результат на конкретные задачи. Эти задачи должны быть выполнимыми и измеримыми. Рассмотрите возможность использования структуры разбивки работ (WBS) для систематического разделения проекта на более мелкие, управляемые задачи.
5. Определите зависимости между задачами: Проанализируйте взаимосвязи между различными задачами и определите любые зависимости. Некоторые задачи могут потребовать завершения до начала выполнения других, а некоторые могут выполняться одновременно.
6. Установите продолжительность и сроки выполнения задач: Оцените время, необходимое для выполнения каждой задачи. Назначьте реалистичные сроки, исходя из имеющихся ресурсов и возможностей команды. Установите сроки, чтобы создать ощущение срочности и обеспечить своевременное завершение работ.
7. Определите ответственных лиц: Распределите обязанности по каждой задаче между отдельными лицами или группами. Четко объясните, кто несет ответственность за выполнение каждого задания. Это способствует повышению ответственности и гарантирует, что все понимают свои роли.
8. Установите временные рамки: Создайте график проекта или временную шкалу, в которой будут указаны даты начала и окончания каждого вида деятельности. Используйте визуальные инструменты, такие как диаграммы Ганта или программное обеспечение для управления проектами, чтобы помочь представить последовательность и продолжительность работ.
9. Документируйте зависимости и ограничения: Определите любые внешние факторы или ограничения, которые могут повлиять на деятельность проекта, например, ограниченность ресурсов, бюджетные ограничения или

нормативные требования. Рассмотрите, как эти факторы повлияют на выполнение проекта.

10. Пересмотр и уточнение: Постоянно пересматривайте и уточняйте список ключевых мероприятий по мере реализации проекта. При необходимости корректируйте сроки, ресурсы и зависимости, чтобы адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам или требованиям.

Важным аспектом, который необходимо учитывать при описании конкретных мероприятий проекта, является инклюзия. Инклюзивный подход в проектах демократии жизненно важен, поскольку он способствует равенству, представительству, участию, расширению прав и возможностей и улучшению результатов. Он повышает социальную сплоченность, способствует устойчивости и соответствует этическим принципам и принципам прав человека. Применяя принцип инклюзии, проекты демократии могут лучше удовлетворять разнообразные потребности сообществ, содействовать социальной справедливости и вносить вклад в позитивные социальные изменения.

# БЮДЖЕТ ПРОЕКТА. ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ НА ОСНОВЕ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Описание планируемых затрат в проектной заявке на основе запланированных мероприятий предполагает оценку расходов, связанных с каждым мероприятием. Шаги для описания бюджета в проектной заявке следующие:

1. Определите категории затрат: Определите различные категории затрат, относящиеся к вашему проекту. Это могут быть расходы на персонал, материалы и принадлежности, оборудование, командировочные расходы, расходы на субподрядчиков, накладные расходы и резервные фонды. Категоризация затрат помогает эффективно организовать и отслеживать расходы.
2. Разбейте мероприятия на компоненты затрат: Просмотрите список запланированных мероприятий и разбейте их на конкретные компоненты затрат. Например, если одним из видов деятельности является проведение маркетинговых исследований, компоненты затрат могут включать наем агентства по маркетинговым исследованиям, затраты на разработку опроса, расходы на анализ данных и оплату за подготовку отчета.
3. Оценить затраты по каждому компоненту: Оцените затраты, связанные с каждым компонентом затрат. Это можно сделать путем изучения рыночных расценок, получения предложений от продавцов или поставщиков или использования исторических данных по предыдущим аналогичным проектам. Учитывайте такие факторы, как стоимость рабочей силы, цены на материалы и любые дополнительные расходы, характерные для вашего проекта.
4. Рассчитайте затраты на персонал: Если речь идет о затратах на персонал, оцените количество часов, необходимых для каждого вида деятельности, и умножьте его на соответствующую почасовую ставку для каждого члена команды. Примите во внимание любые дополнительные льготы, такие как медицинское страхование или пенсионные взносы, которые могут повлиять на расходы на персонал.
5. Рассмотрите косвенные расходы: Косвенные расходы, также известные как накладные расходы, - это расходы, которые не связаны напрямую с конкретной деятельностью, но необходимы для общего функционирования проекта. Примерами косвенных расходов являются административные расходы, коммунальные услуги, аренда офисных помещений и общие принадлежности. Оцените эти расходы на основе исторических данных или путем применения соответствующего процента к прямым расходам.
6. Предусмотрите средства на непредвиденные расходы: Разумно выделить часть бюджета в качестве резервных средств для учета непредвиденных расходов или рисков, которые могут возникнуть в ходе проекта. Это гарантирует, что у вас есть резерв для решения непредвиденных ситуаций без нарушения хода проекта. Общепринятой практикой является выделение определенного процента от общего бюджета проекта, обычно от 5 до 10 %, в качестве резервных средств.

7. Сводка планируемых затрат: Соберите все предполагаемые затраты по каждому виду деятельности и компоненту затрат, чтобы составить сводку планируемых затрат. Представьте эту информацию в четкой и организованной форме, либо в виде таблицы, либо в виде структуры разбивки затрат, чтобы обеспечить всесторонний обзор бюджетных потребностей проекта.
8. Обоснуйте затраты: В заявке на проект приведите обоснование или оправдание запланированных расходов. Объясните, как затраты соответствуют целям проекта и как они будут способствовать успешному завершению проекта. Подчеркните любые меры по экономии средств или повышению эффективности, которые были рассмотрены.
9. Пересматривайте и уточняйте: Постоянно пересматривайте и уточняйте запланированные затраты по мере реализации проекта. Корректировки могут потребоваться из-за изменений в масштабах проекта, доступности ресурсов или непредвиденных обстоятельств. Регулярно отслеживайте и контролируйте фактические затраты в сравнении с запланированными, чтобы обеспечить эффективное управление затратами на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Следуя этим инструкциям, можно описать планируемые расходы в своей проектной заявке на основе запланированных мероприятий, предоставив полный и хорошо обоснованный бюджет для своего проекта.

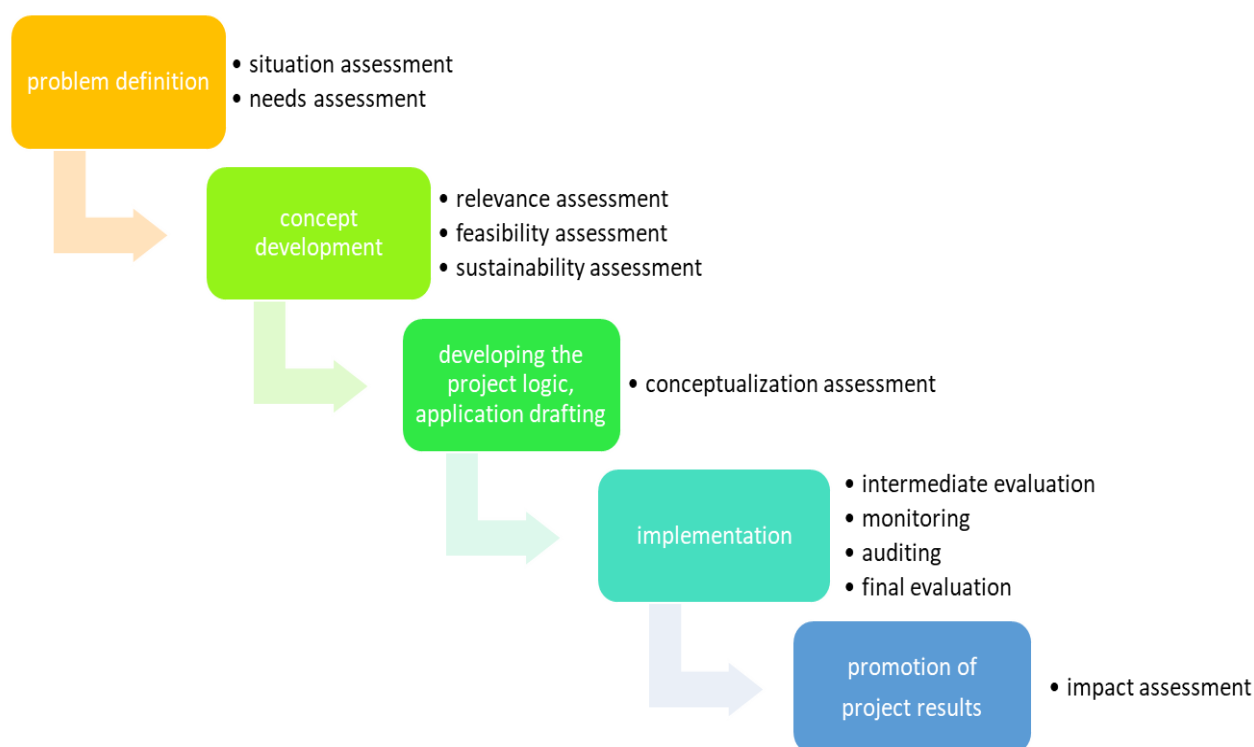
## ПЛАН ОЦЕНКИ ПРОЕКТА. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Оценка - это наиболее систематический и непредвзятый анализ деятельности, проекта, программы, стратегии, политики и т.д.

Соответственно, задача оценки проекта в контексте культуры и демократии состоит в том, чтобы определить, насколько актуальна деятельность, насколько она эффективна, результативна и устойчива, и какое влияние она оказывает.

Выводы и рекомендации оценки должны быть основаны на надежных и достоверных данных. Это позволяет оперативно использовать выводы и рекомендации оценки для принятия решений.

Виды оценки в соответствии с проектным циклом представлены на рисунке ниже:



### Какие показатели используются?

#### Количественные и качественные

Количественные показатели относятся к данным, которые выражаются численно. Например, количество участников семинара.

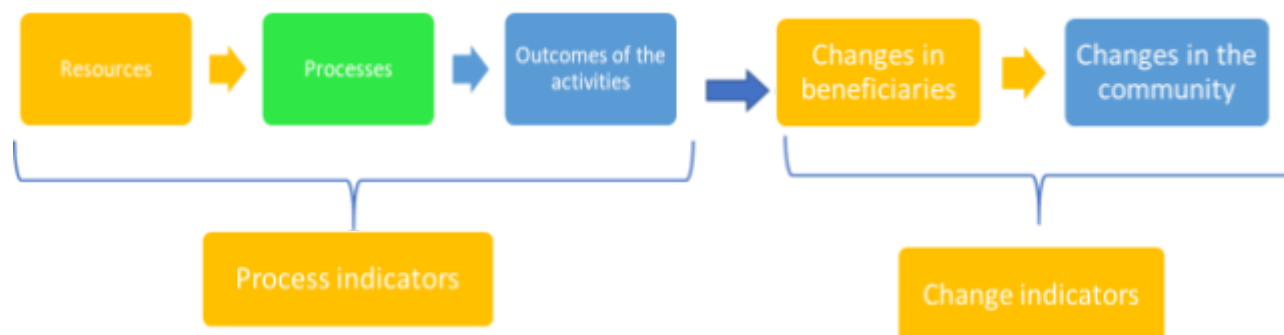
Качественные показатели относятся к качественным данным, то есть к данным, которые не имеют прямого численного выражения. Качественные данные - это описательные данные, т.е. мнения, истории, тематические исследования, фотографии и видео.

Но любой показатель - это число!

Прямые и косвенные

Показатели риска и факторы, способствующие его повышению

Показатели процессов и изменений



\* Показатели процесса и результатов не отражают достижения цели.

\*\* Показатели изменений отражают решение проблем и достижение целей. Показатели могут отражать достижение социального результата и отражать воздействие.

Хорошая оценка эффективности проекта требует хороших показателей. При формулировании показателей часто возникают трудности, поэтому здесь приведены несколько характеристик, на которые может отвечать хороший показатель:

- Индикатор поддается измерению или подсчету. Индикатор считается правильно сформулированным, если его можно подсчитать.
- Показатель одинаково понимается и измеряется с одинаковой точностью разными людьми в разное время
- Индикатор одновременно измеряет только один аспект
- Индикатор измеряет без лишних затрат и своевременно. Вводя показатели в программу или проект, помните, что вам нужно будет собирать информацию по ним и писать отчет на основе собранных данных. Формулируя каждый показатель, помните, что мониторинг и оценка требуют ресурсов, поэтому не делайте мониторинг и оценку отдельным проектом.

Таким образом, хороший индикатор должен быть четким и лаконичным. Он должен быть сосредоточен на одном вопросе, ответ на который даст необходимую информацию о текущей ситуации.

Критерии хорошего индикатора (AIMS):

A - Ориентированность на действие. Показатель должен побуждать к действию. Если заинтересованные стороны не знают, что делать со значениями индикатора, то это не очень хороший индикатор.

I - Важно. Показатель и генерируемые им данные могут стать основой для принятия решений о том, как эффективно реагировать на эпидемию.

M - Измеримый. Показатель может быть измерен путем применения соответствующей методологии.

S - Простота. Работа с хорошим, простым индикатором, который генерирует данные, которые можно использовать, лучше, чем поиск идеального индикатора.

Все разработанные показатели могут быть отражены в так называемой структуре результатов проекта/программы, которая иллюстрирует взаимосвязь между затратами, результатами, итогами и то, как они соотносятся с целями программы (эффект) и задачами (воздействие).

Для того чтобы правильно описать показатели, можно придерживаться следующего плана описания показателя:

- Формула/название;
- Цель/обоснование;
- Единица измерения;
- Начальное значение, увеличение или уменьшение или целевое значение;
- Метод сбора информации;
- Средства проверки / где хранятся данные;
- Периодичность измерения;
- Ограничения;
- Лицо, ответственное за сбор информации по индикатору.

В заключение остается отметить, что каждый выбранный вами показатель должен отвечать всем перечисленным выше характеристикам. Таким образом, вы сможете собрать достаточно аргументов, чтобы убедить себя и других в эффективности ваших проектов в контексте культуры и демократии.

Помните, что

**Проект подходит, если**

- соответствует согласованной стратегии и реальным потребностям бенефициаров;
- она связана со стратегическими целями и требованиями организации-донора;
- бенефициары вовлекаются в процесс планирования проекта на самом раннем этапе;
- проводится тщательный анализ проблем;
- цели четко определены с точки зрения выгод для целевой группы бенефициаров.

**Проект будет реализован, когда**

- запланированные цели реально достижимы в условиях, преобладающих на момент реализации проекта;
- принимать во внимание способность организации выполнить проект;
- цели и результаты логичны и измеримы, учитываются внешние риски и предположения.

**Проект является устойчивым, если** бенефициары продолжают получать выгоду от проекта после его завершения.



## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОЕКТА

Информирование заинтересованных сторон и различных групп о ходе реализации проекта способствует формированию позитивного отношения к проекту. Это повышает прозрачность, вовлеченность заинтересованных сторон и сотрудничество при управлении ожиданиями, снижении рисков и привлечении поддержки. Регулярное информирование о ходе реализации проекта создает общее понимание и чувство коллективной сопричастности, что ведет к повышению успешности проекта и положительному опыту сотрудничества заинтересованных сторон.

Если говорить более конкретно, то распространение информации о проекте имеет решающее значение по нескольким причинам:

1. **Прозрачность и подотчетность:** Регулярное информирование заинтересованных сторон о ходе реализации проекта демонстрирует прозрачность и стремление нести ответственность за результаты проекта. Это укрепляет доверие среди заинтересованных сторон, поскольку они видят, что проект управляется и выполняется ответственно и надежно.
2. **Вовлечение заинтересованных сторон:** Благодаря предоставлению обновлений о ходе работ заинтересованные стороны и различные группы чувствуют себя вовлеченными в проект и участвуют в нем. Они с большей вероятностью поддержат и внесут свой вклад в проект, если будут хорошо информированы и будут иметь четкое представление о его текущем состоянии. Такое вовлечение может привести к активному участию, ценным отзывам и расширению сотрудничества.
3. **Управление ожиданиями:** Обновление информации о ходе проекта помогает управлять ожиданиями заинтересованных сторон. Предоставляя точную и актуальную информацию, заинтересованные стороны могут иметь реалистичные ожидания относительно сроков проекта, результатов и потенциальных проблем. Это снижает вероятность недопонимания или недовольства и помогает привести ожидания заинтересованных сторон в соответствие с реальностью проекта.
4. **Смягчение рисков и проблем:** Регулярная отчетность о ходе реализации проекта позволяет заинтересованным сторонам своевременно выявлять и устранять любые потенциальные риски или проблемы. Это позволяет выявлять проблемы на ранней стадии, давая заинтересованным сторонам возможность внести свой вклад или оказать помощь в снижении рисков. Информирова заинтересованные стороны, команда проекта может использовать их опыт и ресурсы для поиска решений и минимизации последствий возможных неудач.
5. **Празднование достижений:** Обновление информации о ходе реализации проекта дает возможность отметить основные вехи и достижения проекта. Признание и освещение положительных результатов и успехов проекта повышает моральный дух заинтересованных сторон и создает позитивное отношение к проекту. Это усиливает ценность и влияние проекта, вызывая энтузиазм и поддержку со стороны заинтересованных сторон и различных групп.

6. **Обеспечение поддержки:** Когда заинтересованные стороны и различные группы постоянно информируются о ходе реализации проекта, они становятся его сторонниками. Они могут делиться обновлениями со своими сетями, продвигать цели проекта и добиваться поддержки со стороны своих сообществ или организаций. Это повышает известность и осведомленность о проекте, потенциально привлекая дополнительные ресурсы или поддержку.
7. **Содействие принятию решений:** Обновление информации о ходе работ предоставляет заинтересованным сторонам и различным группам информацию, необходимую для принятия обоснованных решений. Будь то внесение корректировок в планы проекта, распределение ресурсов или удовлетворение возникающих потребностей, заинтересованные стороны могут принимать решения на основе самой актуальной информации. Это способствует эффективному принятию решений и гарантирует, что проект не отстает от графика.

Практическая организация продвижения демократического проекта требует продуманного и целенаправленного подхода для вовлечения заинтересованных сторон, повышения осведомленности и побуждения к действию. Шаги для эффективного планирования продвижения демократического проекта следующие:

1. **Определите свою целевую аудиторию:** Определите конкретные группы или отдельных лиц, которые, скорее всего, будут заинтересованы в вашем демократическом проекте и получают пользу от его результатов. Это могут быть члены сообщества, бенефициары, доноры, волонтеры, политики или другие заинтересованные стороны. Понимание целевой аудитории поможет адаптировать ваши рекламные усилия к ее потребностям и интересам.
2. **Создайте убедительную историю:** Разработайте убедительное повествование, передающее цель, задачи и влияние вашего социального проекта. Расскажите историю, которая вызовет эмоции, подчеркнет проблемы, которые вы намерены решить, и продемонстрирует позитивные изменения, которые может принести ваш проект. Используйте технику повествования, чтобы привлечь аудиторию и установить эмоциональную связь.
3. **Создайте сильную визуальную идентичность:** Создайте визуальную идентичность для вашего социального проекта, которая отражает его миссию и ценности. Создайте логотип, выберите цвета, шрифты и разработайте последовательные элементы брендинга. Сильная визуальная идентичность создает узнаваемость и способствует укреплению доверия к вашему проекту.
4. **Обеспечьте присутствие в Интернете:** Разработайте веб-сайт проекта или целевую страницу, на которой будет представлена подробная информация о вашем демократическом проекте, включая его цели, мероприятия, влияние и способы участия. Используйте методы поисковой оптимизации для повышения его видимости. Создайте и поддерживайте активные профили в социальных сетях на платформах, соответствующих вашей целевой аудитории. Регулярно делитесь обновлениями, историями успеха, фотографиями и взаимодействуйте со своей аудиторией.
5. **Используйте социальные сети и цифровой маркетинг:** Используйте платформы социальных сетей для охвата и привлечения целевой аудитории. Разработайте контент-стратегию, включающую обмен убедительными

- историями, отзывами, образовательными материалами и обновлениями о вашем проекте. Рассмотрите возможность проведения целевых рекламных кампаний в Интернете, чтобы охватить более широкую аудиторию и повысить вовлеченность.
6. **Взаимодействуйте с влиятельными лицами и партнерами:** Выявите влиятельных людей, организации или общественных лидеров, которые соответствуют миссии вашего социального проекта. Сотрудничайте с ними, чтобы усилить ваше послание, охватить их сети и завоевать доверие. Поощряйте влиятельных лиц и партнеров делиться контентом вашего проекта и активно участвовать в мероприятиях или инициативах, связанных с проектом.
  7. **Развивайте партнерские отношения и сотрудничество:** Сотрудничайте с другими организациями, предприятиями или учреждениями, которые преследуют схожие цели или ориентированы на ту же аудиторию. Партнерство может обеспечить доступ к новым сетям, дополнительным ресурсам и повысить узнаваемость вашего социального проекта. Ищите возможности для проведения совместных мероприятий, кампаний или инициатив под совместным брендом.
  8. **Организируйте общественные мероприятия и семинары:** Проводите мероприятия, мастер-классы или семинары, связанные с целями вашего демократического проекта. Эти мероприятия дают возможность напрямую взаимодействовать с целевой аудиторией, делиться знаниями, строить отношения и создавать чувство общности вокруг вашего проекта. Предлагайте образовательные сессии, интерактивные мероприятия или возможности для налаживания контактов, чтобы максимально повысить вовлеченность.
  9. **Используйте традиционные СМИ и PR:** Обратитесь в местные, региональные или национальные СМИ, чтобы рассказать о своем социальном проекте. Подготовьте убедительные пресс-релизы, предложения для СМИ или тематические статьи, которые подчеркнут влияние и важность вашего проекта. Ищите возможности для освещения в СМИ, интервью или гостевых материалов для соответствующих изданий или новостных платформ.
  10. **Измеряйте и оценивайте воздействие:** Постоянно отслеживайте и оценивайте воздействие ваших рекламных усилий. Отслеживайте посещаемость сайта, активность в социальных сетях, участие в мероприятиях и другие важные показатели. Получайте обратную связь от заинтересованных сторон и соответствующим образом адаптируйте свои рекламные стратегии для оптимизации результатов.

Эффективное продвижение требует постоянных усилий и адаптации к потребностям и предпочтениям целевой аудитории. Постоянно взаимодействуйте с заинтересованными сторонами, прислушивайтесь к их отзывам и совершенствуйте свои стратегии продвижения, чтобы максимизировать воздействие вашего демократического проекта.

## КРАТКИЙ ОБЗОР ДОНОРСКИХ ПРОГРАММ

Где найти спонсора для демократического проекта? Существует несколько грантовых программ ЕС, на которые могут подавать заявки страны Восточного партнерства. Страны Восточного партнерства имеют возможность участвовать в различных проектах либо в качестве координатора, либо в качестве третьей страны-партнера. Вот подборка грантовых программ, поддерживающих демократические проекты в (некоторых) странах Восточного партнерства:

Спонсор / Финансирующий орган	Программа	Описание
Европейская комиссия	European Neighbourhood Instrument (ENI)	ENI предоставляет финансовую помощь Украине и другим соседним странам для поддержки политических и экономических реформ, содействия стабильности и укрепления сотрудничества с ЕС. ЕИС предлагает финансирование для различных секторов, включая управление, гражданское общество, социальную интеграцию, энергетику, окружающую среду и многое другое.
Европейская комиссия	Creative Europe	Creative Europe - это программа финансирования ЕС, поддерживающая культурный и творческий секторы. Она предоставляет организациям культуры, художникам и профессионалам возможности для участия в проектах транснационального сотрудничества, творческого взаимодействия, культурных обменов и мероприятий по наращиванию потенциала.
Шведский институт	Creative Force	Работает на международном уровне для укрепления демократии и прав человека, используя культуру или СМИ как метод позитивных изменений
Европейская комиссия	Erasmus+	Erasmus+ - это программа ЕС, поддерживающая образование, обучение, молодежь и спорт. Когда речь идет о некоторых странах Восточного партнерства, она предлагает студентам, преподавателям и учебным заведениям возможность участвовать в обмене мобильностью,

Спонсор / Финансирующий орган	Программа	Описание
		совместных программах получения степени, проектах по наращиванию потенциала и мероприятиях по сотрудничеству с европейскими партнерами.
Европейская комиссия	Horizon Europe	Это программа финансирования исследований и инноваций ЕС, которая предоставляет украинским исследователям, университетам и предприятиям возможности для участия в совместных исследовательских проектах. Программа поддерживает широкий спектр научных дисциплин и технологических достижений, ориентированных на решение проблем общества и стимулирование экономического роста.
Европейская комиссия	European Instrument for Democracy and Human Rights (EIDHR)	EIDHR оказывает финансовую поддержку организациям гражданского общества и правозащитникам. Программа направлена на продвижение демократии, прав человека и основных свобод во всем мире, в том числе и в Украине. Программа поддерживает инициативы, направленные на решение различных вопросов прав человека, таких как верховенство закона, свобода слова, гендерное равенство и другие.
Европейская комиссия	COSME Program	COSME - это программа ЕС, направленная на поддержку конкурентоспособности и роста малых и средних предприятий (МСП). Среди прочих стран, имеющих право на участие в программе, МСП стран Восточного партнерства могут воспользоваться возможностями финансирования для поддержки предпринимательства, доступа к финансированию, интернационализации и развития бизнеса.
Европейская комиссия	European Structural and Investment Funds (ESIF)	ESIF - это долгосрочная инвестиционная программа, которая поддерживает региональное развитие и экономический рост в странах-членах ЕС. Украина может участвовать в программах трансграничного сотрудничества, таких как Программа Польша-Беларусь-Украина или Программа Румыния-Украина-Республика Молдова, которые способствуют сотрудничеству и развитию в приграничных регионах.

Важно отметить, что доступность конкретных грантовых программ и процесс подачи заявок могут меняться с течением времени. Рекомендуется регулярно проверять веб-сайты соответствующих учреждений ЕС, таких как Европейская комиссия и Представительство ЕС в Украине, для получения актуальной информации о возможностях получения грантов и руководствах по подаче заявок. Кроме того, национальные органы власти и местные организации в странах Восточного партнерства могут предоставить дополнительные рекомендации по грантовым программам ЕС и возможностям финансирования.

## ИСТОЧНИКИ

1. "Борьба с дезинформацией в Интернете". Веб-сайт Европейской комиссии, Европейская комиссия, 22 июня 2022 года. Доступно по адресу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/online-disinformation>.
2. "Культурная демократия". World Wide CD, истоки идеи культурной демократии. Доступно по адресу: <http://www.wwcd.org/cddef.html>. Источник изображения: <http://www.living-democracy.com/wp-content/uploads/2019/05/culture-of-democracy.jpg>. Дополнительная информация: <https://www.living-democracy.com/principals/teaching/preparation/competences-for-democratic-culture-a-diagram/>.
3. "Что делает аниматор культуры?". Animacja Kultury, Варшавский университет. Available at: <https://animacjakultury.uw.edu.pl/what-does-a-culture-animator-do/#:~:text=The%20term%20%E2%80%9Cculture%20animator%E2%80%9D%20is,as%20independent%20artists%2C%20or%20freelancers>.
4. Симистер, Найджел. "Итоги, результаты и воздействие". Доступно на сайте: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Outputs-outcomes-and-impact.pdf>.
5. Симистер, Найджел. "Постановка целей". Доступно на сайте: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>.
6. Европейская комиссия. "Логический рамочный подход - LFA". С сайта: <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Logical+Framework+Approach+-+LFA>.

