



## Социальное проектирование

Это одна из 14 глав сборника для руководителей некоммерческих организаций «**Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной.** – М.: Агентство социальной информации, 2020.

Путеводитель дает возможность изучить все основные стороны деятельности некоммерческой организации. Сборник будет интересен как опытным руководителям, так и тем, кто только начинает свой путь. Вы узнаете о фандрайзинге и юридических аспектах деятельности НКО, об информационных технологиях, о том, как выстроить стратегию коммуникаций и работать с волонтерами. В каждой главе кратко раскрывается содержание темы и приводятся дополнительные источники, чтобы изучить ее глубже. Авторы сборника – эксперты с многолетним опытом, известные в некоммерческом секторе. Следуя их советам, вы шаг за шагом сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости и находить лучшие решения задач, возникающих каждый день.

«Путеводитель для НКО» создан в рамках программы [«НКО-СОКРАТ»](#) – НКО для **социального и культурного развития** территорий.

Программа реализуется по инициативе Благотворительного фонда Алишера Усманова [«Искусство, наука и спорт»](#) совместно с [Агентством социальной информации](#) при поддержке Правительства Белгородской и Администрации Курской областей.

**Редактор-составитель** *Наталья Шувалова*

**Корректор** *Елена Дубченко*

**Дизайн и верстка** *Ольга Степанова*

Предназначено для некоммерческого распространения.

© АНО «Агентство социальной информации», 2020

© Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», 2020

© Кузьмин А.И., 2020

# Социальное проектирование

---

---

**Алексей Кузьмин,**

*генеральный директор компании «Процесс консалтинг»*

## **ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ?**

«Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата». Так определяет проект Project Management Institute – одна из ведущих некоммерческих организаций, которая занимается сертификацией специалистов, занятых в сфере управления проектами, и пропагандирует единые глобальные стандарты проектного менеджмента.

«Уникальность» в этом случае означает не абсолютную новизну, а создание чего-то нового в определенном контексте.

Социальный проект – это особая форма организации деятельности, которая ориентирована на достижение заранее определенного, уникального, социально значимого результата (цели проекта) определенным способом, с использованием известного заранее ограниченного количества ресурсов, в оговоренные заранее сроки.

## Полезные ссылки

Руководство к своду знаний по управлению проектами (5-е издание), Project Management Journal: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/pmbok-pyatoe-izdanie-kratkoe-izlozhenie/>

Глоссарий по социокультурному проектированию. Методическое пособие, Клуб менеджеров-практиков в сфере культуры: <https://soc-cult.ru/sots-kult-proektirovanie/5-glossarij-po-sotsiokulturnomu-proektirovaniyu-metodicheskoe-posobie.html>

## КАКОВЫ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА?

В наиболее общем виде в жизненном цикле проекта выделяют четыре последовательные стадии: инициирование, планирование, реализация и завершение.

На стадии **инициирования** проводят анализ потребностей, выявляют проблемы и сравнивают возможные варианты решения. Эту фазу завершает принятие решения о дальнейшей разработке (планировании) проекта.

На стадии **планирования** формируется общая логика проекта: определяют последовательность шагов, объем необходимых ресурсов, оценивают возможные риски. Завершение фазы – принятие решения о реализации проекта.

На стадии **реализации** проводятся все запланированные мероприятия.

На стадии **завершения** подводят итоги проекта, происходит переход к рутинному использованию его результатов.

Проектирование охватывает стадии инициирования и планирования.

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Цель социального проекта – это образ его конечного результата, представление авторов проекта о том, что должно измениться к лучшему в жизни определенной группы людей. Соответственно, чтобы сформулировать цель проекта, необходимо четко определить:

## Социальное проектирование

- на какую сферу жизни повлияет проект;
- кто выиграет, если он будет успешно реализован (кто станет благополучателем проекта);
- в чем именно будет заключаться положительный эффект для благополучателей.

Чаще всего социальные проекты направлены на решение социальных проблем. Поэтому, чтобы сформулировать цель проекта, нужно изучить проблемную ситуацию, понять причины ее возникновения и спланировать, как эти причины устранить.

Иногда описание проблемной ситуации представляется в виде так называемого «дерева проблем», где «корни» — это причины проблемы, а «верхушка» — ее последствия.



При определении цели проекта можно также отталкиваться от потребности целевой группы. Проект может быть направлен на удовлетворение этой потребности. Соответственно, в этом случае нужен анализ потребностей.

.....

*Когда вы формулируете цель, очень важно помнить, что это – образ результата, и исполнитель берет на себя ответственность за достижение этого результата. Поэтому не следует ставить слишком глобальные цели, которые априори проблематично достигнуть за счет отдельного проекта.*

Слишком глобальной целью может быть, например, «восстановление традиционной культуры». Формирование культуры – процесс длительный и сложный, и в случае успеха проекта это будет лишь вклад в восстановление традиционной культуры. Целью проекта может быть, например, изучение и воссоздание утраченных технологий народных мастеров.

Цель проекта следует описывать в терминах результата.

Такие формулировки, как «содействие процессу выздоровления детей с ограниченными возможностями здоровья» или «создание условий для обучения детей с ОВЗ в массовой школе», отражают общую направленность проектов, а не ожидаемые результаты.

Цели таких проектов могут быть сформулированы так:

- «улучшилось состояние детей с ОВЗ» (причем надо указать, что именно улучшится в состоянии детей, по замыслу авторов проекта);
- «дети с ОВЗ учатся в массовой школе».

В нашей стране широко распространена практика формулирования целей социальных проектов по схеме: «достижение результата посредством выполнения определенных действий». Например, «улучшение экологической ситуации посредством очистки территории». Здесь важно иметь в виду, что такая формулировка включает не только цель проекта, но и указывает, как она будет достигнута, и, по существу, служит кратким описанием замысла проекта.

Главное, помнить: нет цели – нет проекта!

Полезные ссылки 

Готин С.В. Строим дерево проблем, «ВикиЧтение», раздел «Бизнес, экономика, финансы»: <https://econ.wikireading.ru/44416>

Руководство по проведению оценки потребностей детей групп риска, ЮНИСЕФ Казахстан: <https://www.unicef.org/kazakhstan/media/2486/file/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20.pdf>

### ДЛЯ ЧЕГО ОПРЕДЕЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ЦЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Стратегическая цель, или миссия социального проекта – это тот результат, в достижение которого проект внесет вклад в случае успеха, но который не может быть достигнут только за счет этого проекта.

«Восстановление традиционной культуры» может быть стратегической целью, или миссией многих проектов. Результат более высокого уровня, чем цель проекта, важен, чтобы обосновать социальную значимость проекта.

Предположим, в рамках проекта вы занимаетесь восстановлением утраченных технологий. Чтобы обосновать социальную значимость вашего проекта, надо подняться на уровень выше и говорить о значимости этих технологий в контексте восстановления традиционной культуры.

Полезные ссылки 

Оценка программ: методология и практика. Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой, 2009, с. 10–19: [https://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_1.pdf](https://www.eval.ru/attach_files/file_book_1.pdf)

### КАКАЯ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ» ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ ВАШЕГО ПРОЕКТА?

Чтобы достичь цели проекта, необходимо предпринять какие-то действия. Эти действия приведут к достижению непосредственных результатов, которые часто называют задачами проекта.

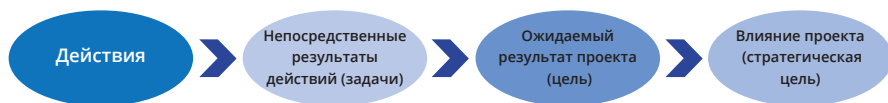
Например, если мы планируем обучение, то непосредственным ожидаемым результатом проекта должны стать новые знания слушателей.

Когда мы занимаемся разработкой проекта, можем лишь предполагать, что запланированные действия приведут к решению задач или к достижению цели проекта. Это наша гипотеза, которая может на практике либо подтвердиться, либо нет.

.....

*Взаимосвязь между действиями и ожидаемыми результатами называют «теорией изменений» проекта. Слово «теория» здесь означает, что речь идет о некотором замысле, умозаключении. «Теория» эта лежит в основе конкретного проекта и не претендует на универсальность.*

В самом упрощенном виде «теория изменений» проекта выглядит так: действия приведут к решению задач проекта; успешное решение задач проекта приведет к достижению цели проекта; достижение цели проекта позволит сделать вклад в достижение его стратегической цели. Этот вклад часто также называют влиянием или социальным воздействием проекта.



Последовательность «задачи – цель – стратегическая цель» называют цепочкой ожидаемых результатов. Опыт показал, что если ограничиваться в ней лишь тремя звеньями, то концепция проекта выглядит чересчур упрощенной. Поэтому для визуального представления «теории изменений» проекта используется так называемая «карта ожидаемых результатов», которая в общем случае содержит несколько цепочек ожидаемых результатов, каждая из которых состоит из нескольких звеньев.

.....

*Очень важно, чтобы в «теории изменений» вашего проекта не было логических разрывов.*

Предположим, речь идет об обучении пенсионеров компьютерной грамотности. Мы рассчитываем, что после обучения они станут пользоваться компьютером и расширят круг общения, найдут родственников, старых друзей и коллег в соцсетях, станут заказывать лекарства и продукты на дом. Это приведет к повышению качества их жизни.



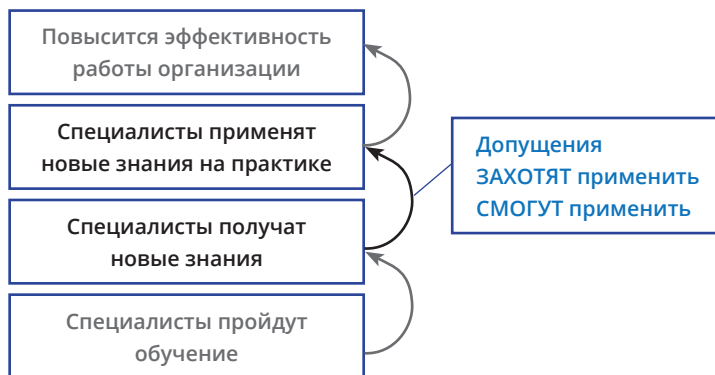
## Социальное проектирование

В данной «теории» имеется разрыв – отсутствует непосредственный ожидаемый результат обучения. Человек отсидел несколько часов на курсах и вернулся домой. В каком случае он сможет пользоваться компьютером со всеми вытекающими чудесными последствиями? Только в том случае, если у него по итогам обучения появились соответствующие навыки и знания. Вполне можно допустить, что обучение будет проведено так, что слушатели не в полной мере освоят предложенный материал и не сформируют необходимых навыков. Соответственно, далее ничего не произойдет и цель проекта достигнута не будет.

Важная часть описания «теории изменений» проекта – перечень допущений или условий, при соблюдении которых сработает наша «теория», на соблюдение которых мы рассчитываем и которые находятся за пределами нашего влияния.

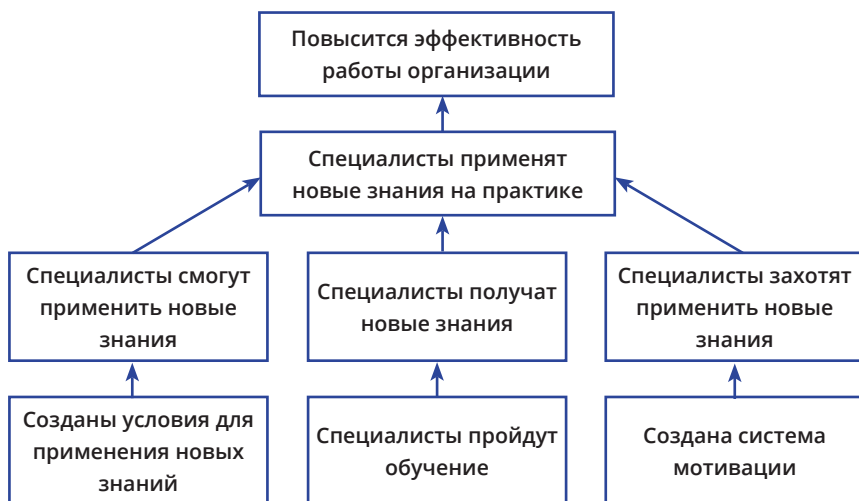
Предположим, некая компания приняла решение провести обучающий семинар для своих сотрудников. «Теория изменений» состоит в том, что сотрудники получат новые знания, а затем применят их на практике, что приведет к повышению эффективности работы компании. «Теория» сработает при условии, если:

- а) сотрудники захотят применить новые знания;
- б) сотрудники смогут применить новые знания.



Это наши допущения, условия, при которых успешное решение задачи проекта (получение новых знаний) приведет к достижению цели проекта (применение новых знаний).

Практика показывает, что при разработке «теории изменений» и даже по ходу проекта может возникнуть ситуация, когда изначально принятые допущения перейдут в категорию запланированных результатов. В частности, проведение даже самого замечательного семинара, конечно же, не гарантирует, что сотрудники захотят и смогут применить полученные знания. Однако для использования результатов семинара соблюдение обоих условий очень важно. И здесь появляется следующий вопрос: не следует ли нам скорректировать «теорию изменений» проекта так, чтобы не просто полагаться на соблюдение необходимых условий, а целенаправленно создавать эти условия? Естественно, при этом проект из чисто обучающего превратится в инициативу, ориентированную на изменения в организации, и его рамки расширятся. В дополнение к обучению тогда придется создать систему мотивации сотрудников (чтобы захотели применить новые знания), а также подготовить условия, в которых новые знания можно будет применить (например, изменить организацию рабочего пространства



## Социальное проектирование

и график работы, закупить новое оборудование). В таком случае шансы практического использования результатов обучения существенно возрастут.

### Полезные ссылки

Непосредственные результаты. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: [https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/08/blog-post\\_13.html](https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/08/blog-post_13.html)

Теория изменений: общие рекомендации к применению, М., 2014: [https://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_12.pdf](https://www.eval.ru/attach_files/file_book_12.pdf)

Ожидаемые результаты и допущения в социальном проектировании. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: [https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/02/blog-post\\_22.html](https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/02/blog-post_22.html)

## КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА?

В заявках на получение финансирования социальных проектов чаще всего требуется перечислить основные мероприятия проекта, определить последовательность их выполнения, а также указать даты начала и окончания. Поскольку дата получения финансирования не всегда известна, в заявке часто указывают определенные периоды времени (месяцы или кварталы) без привязки к конкретной дате.

Например, мероприятие «Проведение семинара» может быть запланировано на 2–4-й месяц реализации проекта, рассчитанного на 18 месяцев. Самое главное при составлении плана-графика – включить мероприятия, реализация которых должна привести к решению всех задач проекта, и указать реалистичные сроки проведения.

На практике для успешного выполнения проекта и эффективного контроля за ходом его реализации необходимо разработать подробные планы выполнения каждого мероприятия.

Еще раз обратимся к примеру с проведением семинара.

Чтобы провести семинар, надо:

- выбрать преподавателя;
- сформировать программу;
- сформировать учебную группу;
- обеспечить помещение для проведения семинара;
- подготовить раздаточные материалы для участников.

Выбор преподавателя может включать:

- формирование требований к преподавателю;
- подготовку объявления о конкурсе;
- рассылку объявления и сбор заявок от кандидатов;
- предварительную оценку заявок и составление «короткого списка» кандидатов;
- интервьюирование кандидатов из «короткого списка»;
- выбор победителя;
- заключение контракта с победителем.

Осуществление некоторых из перечисленных шагов может потребовать дополнительных действий. Например, для оценки заявок понадобится сформировать комиссию по выбору преподавателя, разработать методику и формы для оценки кандидатов, проинструктировать членов комиссии по процедуре отбора. Все эти задания должны быть сформулированы таким образом, чтобы результаты их выполнения можно было легко проверить. Каждое задание должно быть закреплено за конкретным исполнителем и регламентировано по времени.

В условиях, когда относительно небольшая команда выполняет несколько проектов, планирование деятельности по проектам и управление ею сильно облегчают специализированные программные продукты.

Полезные ссылки 

Сравнительный анализ программных средств для управления проектами, StudArctic forum: <http://saf.petrstu.ru/journal/article.php?id=1341>

### СКОЛЬКО ВАМ ПОТРЕБУЕТСЯ ДЕНЕГ?

Общий подход к формированию бюджета проекта выглядит так:

- формируем замысел проекта («теорию изменений»);
- определяем, что необходимо сделать для реализации замысла проекта;
- формируем перечень ресурсов, которые потребуются, чтобы все это сделать (в частности, для проведения семинара понадобятся: преподаватель, менеджер, помещение и оборудование);
- считаем, сколько стоят эти ресурсы (оплата труда менеджера, преподавателя, аренда зала и оборудования);
- определяем, какие ресурсы у нас имеются и сколько они стоят (например, у нас есть свой мультимедийный проектор, аренда которого обошлась бы нам в определенную сумму);
- определяем, сколько нам потребуется денег на реализацию проекта (из общей стоимости необходимых ресурсов вычитаем стоимость аренды проектора, которую укажем в заявке как софинансирование или собственные средства).

Полезные ссылки 

Рекомендации по формированию бюджета проекта, Фонд президентских грантов: <https://xn--80ahaefyxhn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/Article/?id=68>

### ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПОКАЗАТЕЛИ И КАК ИХ РАЗРАБОТАТЬ?

Показатель (индикатор) – это доступная наблюдению и измерению характеристика проекта, позволяющая судить о других характеристиках проекта, недоступных непосредственному наблюдению и измерению.

Показатели нужны, потому что они:

- делают результаты проекта измеримыми;
- полезны для управления проектом, так как позволяют отслеживать его ход и промежуточные результаты;

- обязательно включаются в заявку на получение финансирования и наверняка потребуются для отчетности по проекту.

Важнейшее правило при разработке показателей: сначала определить-ся с моделью проекта, например, представить замысел проекта в формате «теории изменений», и только потом разрабатывать показатели, соотнося их с компонентами модели. В частности, показатели могут относиться к ресурсам, к деятельности, а также к ее непосредственным или опосредованным результатам. Показатель помогает ответить на вопрос: как мы узнаем, что мероприятие успешно выполнено (результат достигнут)?

Например, мероприятие «Проведение семинара» можно считать успешно реализованным, если:

а) в семинаре приняло участие определенное количество специалистов, соответствующих принятым в проекте критериям;

б) не менее определенного процента участников семинара оценили уровень своей удовлетворенности обучением в целом как высокий.

Непосредственный результат семинара «Знания участников улучшились» можно считать достигнутым, если результаты проверки знаний участников после семинара на определенный процент лучше, чем до семинара.

Показатели должны отвечать критериями SMART:

**S** – specific – конкретный;

**M** – measurable – измеримый;

**A** – achievable – достижимый;

**R** – relevant – отражающий интересующие нас характеристики;

**T** – time based – на определенный период.

Для замера значений показателей могут понадобиться специальные инструменты, например, анкета для оценки удовлетворенности участников или тест для оценки уровня их знаний в определенной области.

В зависимости от того, к каким характеристикам проекта относятся показатели, их делят на количественные (как много мы сделали, каковы масштабы изменений) и качественные (насколько хорошо мы это сделали, как изменилась ситуация для целевой группы). Число участников семинара,

## Социальное проектирование

отвечающих нашим критериям, – количественный показатель, а степень удовлетворенности участников семинара – качественный показатель. При этом важно помнить, что и количественные, и качественные показатели всегда имеют числовые значения, как было показано выше.

Полезные ссылки 

Использование показателей в социальных проектах, «Об оценке просто»:

[http://www.ozenka.info/news/2015/05/seminar\\_po\\_indikatornoy\\_ocenke/264\\_file\\_1.pdf](http://www.ozenka.info/news/2015/05/seminar_po_indikatornoy_ocenke/264_file_1.pdf)

SMART-индикаторы. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2012/12/smart.html>

Качественные показатели. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: [https://evaluationconsulting.blogspot.com/2015/07/blog-post\\_21.html](https://evaluationconsulting.blogspot.com/2015/07/blog-post_21.html)

### КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ФАКТОРЫ РИСКА?

Есть хорошая поговорка: кабы знал, где упасть, соломки бы подстелил. Определение факторов риска для социального проекта – именно об этом.

Когда проект полностью разработан, полезно целенаправленно поискать, что может пойти не так, как задумано, и почему. Одна из возможных стратегий такого поиска – так называемый «диверсионный анализ». Разработчикам проекта предлагается занять позицию «диверсантов» и систематически продумать все возможные способы нарушить ход проекта или даже добиться его провала.

По результатам оценки рисков возможна корректировка замысла проекта либо разработка сценариев реагирования на неблагоприятные обстоятельства, которые могут возникнуть по ходу реализации проекта.

Полезные ссылки 

Злотин Б.Л., Зусман А.В. Решение исследовательских задач, Кишинёв, 2001, с. 84–102: [https://trizway.com/content/reshenie\\_issledovatelских\\_zadach.pdf](https://trizway.com/content/reshenie_issledovatelских_zadach.pdf)

## **МОЖНО ЛИ МЕНЯТЬ ЗАМЫСЕЛ ПРОЕКТА И ПЛАН ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ ПО ХОДУ ПРОЕКТА?**

Можно утверждать, что ни один социальный проект не идет в точном соответствии с намеченным планом. Существенные или не очень существенные отклонения от плана случаются всегда.

Специалисты по системному мышлению считают, что степень адаптивности проекта (то, в какой мере он должен меняться по ходу реализации) зависит от особенностей ситуации, с которой проект имеет дело. В простых ситуациях адаптивность практически не нужна. В сложных ситуациях степень адаптивности проекта должна быть достаточно высокой, а в динамических ситуациях сама природа проекта должна быть адаптивной.

На практике допустимые масштабы изменений в проекте оговариваются с донором, предоставляющим финансирование. В период пандемии, когда ситуация внезапно изменилась и стала слабopедсказуемой, большинство доноров предоставили своим грантополучателям значительно большую свободу в корректировке проектов, чем раньше.

### **Полезные ссылки**

Модель Кенэвин: извлечение смыслов (простые, сложные и динамические ситуации). Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2018/01/blog-post.html>

Глобальная филантропия: ответы на вызовы COVID19: <https://clck.ru/QVYCK>

## **ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА ПРОЕКТА? КОГДА И ДЛЯ ЧЕГО ЕЕ ПРОВОДЯТ?**

Оценка проекта – это систематический сбор и анализ относящейся к проекту информации для принятия управленческих решений.

Оценка может проводиться на всех стадиях жизненного цикла проекта.

В зависимости от специфики каждой из стадий жизненного цикла проекта используются разные виды оценки, как показано в таблице.



## Социальное проектирование

Фаза жизненного цикла	Виды оценивания	Назначение и специфика
<b>Инициирование</b>	Оценка ситуации	Проводится для того, чтобы получить нужную для планирования проекта информацию, в частности, выявить причинно-следственные связи между интересующими разработчиков проекта явлениями; выявить причины возникающих проблем и возможные пути их решения. Оценка ситуации помогает формировать замысел проекта, уточнять его приоритеты, а также получать основания для принципиальных решений о дальнейшей работе над проектом или о его прекращении
<b>Планирование</b>	Экспертиза замысла	Проводится для того, чтобы судить о целостности логики проекта, реалистичности его замысла, вероятности успешной реализации и возможных рисках, связанных с его осуществлением
	Оценка возможного воздействия	Проводится для того, чтобы определить ожидаемое воздействие проекта на те социальные, экономические и экологические факторы, ради изменения которых проект разрабатывался или на которые он может повлиять непреднамеренно
	Оценка оцениваемости	Проводится для того, чтобы судить о возможности оценить проект, а также для обоснованного выбора методологии оценки с учетом особенностей проекта. Может включать рекомендации по совершенствованию дизайна проекта
<b>Реализация</b>	Мониторинг	Проводится для того, чтобы обеспечивать руководителей и другие заинтересованные стороны сведениями о том, насколько успешно выполняются проект в целом и его отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и как используются средства, выделенные на проект
	Промежуточная оценка	Проводится для того, чтобы выяснить достоинства и недостатки проекта, скорректировать ход проекта и – по возможности – повысить его эффективность
<b>Завершение</b>	Итоговая оценка	Проводится для того, чтобы определить, в какой мере достигнута цель проекта, какой вклад сделал проект в достижение стратегической цели; извлечь уроки на будущее и использовать их при планировании следующих проектов

Полезные ссылки 

Библиотека Ассоциации специалистов по оценке программ и политик:  
<https://www.eval.ru/library>

## КАК ДОЛЖНО ВЫГЛЯДЕТЬ ОПИСАНИЕ ВАШЕГО ПРОЕКТА?

Описание вашего проекта должно соответствовать требованиям той организации, с которой вы взаимодействуете, например, в которую вы обращаетесь за финансированием. Понимание базовых положений социального проектирования и принципов описания замысла социального проекта позволит вам адаптировать ваш запрос под любые требования.

Полезные ссылки 

Как написать социальный проект, Пермь, 2015: <http://permsovet.ru/assets/files/kak-napisat-soc-proekt.pdf>

21 шаг социального проектирования. Методическое пособие, Красноярск, 2013: [http://www.kdobru.ru/netcat\\_files/171/143/metodicheskoe\\_posobie\\_21\\_shag\\_sotsialnogo\\_proektirovaniya.pdf](http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/metodicheskoe_posobie_21_shag_sotsialnogo_proektirovaniya.pdf)