



Российский Красный Крест  
Ресурсный Центр по вопросам ВИЧ и ТБ

# Менеджмент, мониторинг и оценка проектов в некоммерческой сфере

## Рабочая тетрадь участника тренинга



Тренинг I-ой степени в рамках программы  
«Региональная Инициатива по здравоохранению  
в Евразийском регионе»



**Часть I:**



# **Менеджмент проектов в некоммерческой сфере**





## Инструменты проектного менеджмента

Управление Объемом работ	Управление Временем	Управление заинтересованными сторонами	Управление ресурсами	Управление обоснованием проекта	Управление рисками
			Бюджетом:		
			Закупками:		



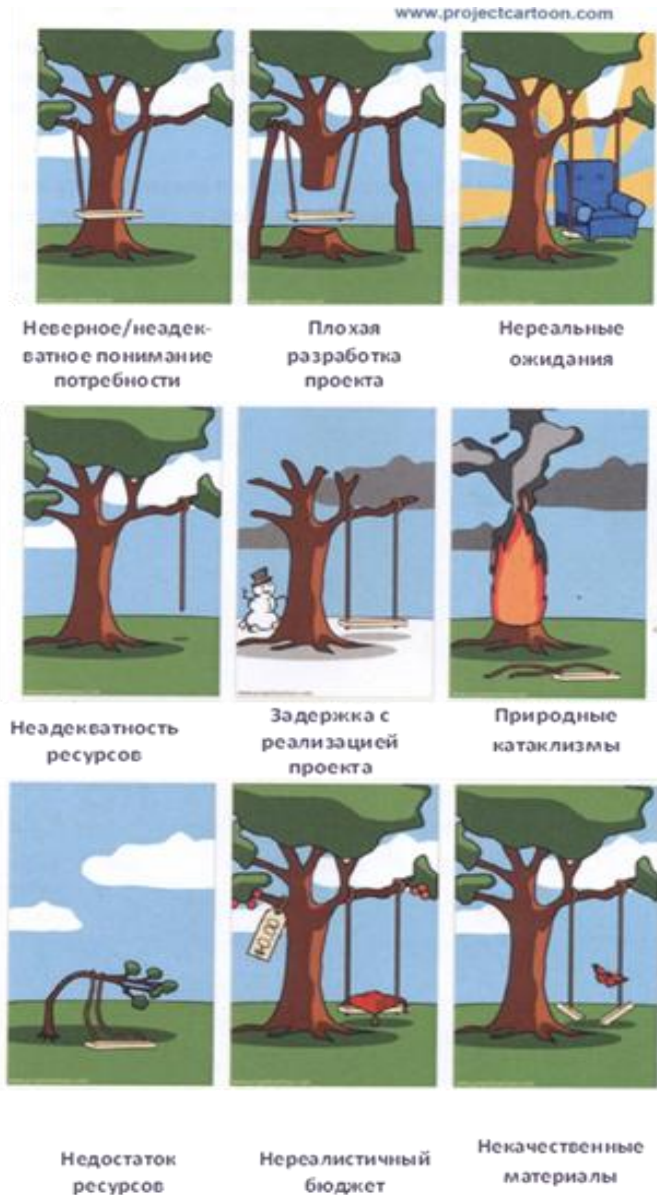
## Отличительные особенности некоммерческих проектов

Несмотря на некоторые сходства проектной деятельности в коммерческой и некоммерческой сферах, проекты некоммерческих организаций имеют отличия, обуславливающие их уникальность и создающие порой особые сложности в управлении ими:

- задачей проектов в некоммерческой сфере является не только и не столько создание осязаемого продукта (услуги), но, прежде всего, **получение нематериальных результатов, способствующих социальным изменениям и/или изменениям в поведении**, т.е. проекты в некоммерческой сфере рассматривают получаемый в ходе реализации продукт (услугу) как **средство повышения уровня жизни целевых групп населения**;
- некоммерческие проекты направлены на решение проблем, связанных с бедностью, неравенством и несправедливостью;
- некоммерческие проекты **реализуются исключительно в проблемной среде** (в условиях ограниченности ресурсов, высокого риска, сложных сетей поставок, нестабильной политической обстановки, в небезопасных условиях);
- управление проектами часто производится **группой заинтересованных сторон** со сложными взаимоотношениями (партнерские агентства, правительственные органы, общественные организации, подрядчики, мировые консорциумы);
- подход, применяемый в ходе реализации некоммерческого проекта, часто столь же важен, как и результат (включая такие приоритеты, как степень участия, отстаивание прав);
- **передача знаний и обучение целевых групп населения являются приоритетными на всех стадиях реализации проекта.**



## Причины неудач проектов



### Десять основных причин провала проектов:

1. Проект представляет собой решение, приводящее к проблеме
2. В конечном результате заинтересована только группа, работающая над проектом
3. Никто ни за что не отвечает
4. План проекта недостаточно структурирован
5. План проекта недостаточно детализирован
6. На реализацию проекта выделено недостаточно средств
7. Выделенных ресурсов недостаточно для выполнения работ
8. Проект не сверяется с планом его реализации
9. Отсутствует взаимодействие между членами рабочей группы проекта
10. Проект отклоняется от поставленной цели

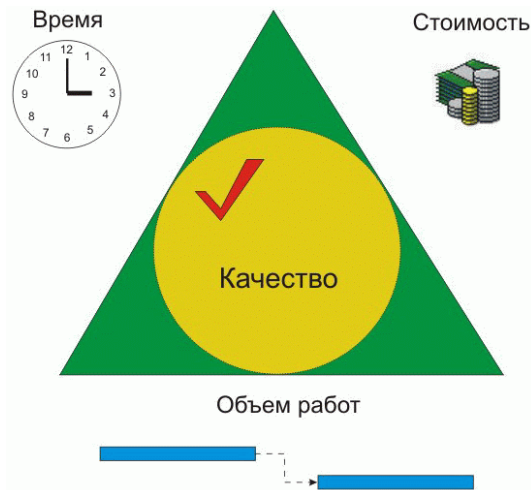


## Пять принципов управления проектами в некоммерческой сфере

1. Управление проектом должно быть **сбалансировано!** – управление проектом должно осуществляться сбалансировано, с равной степенью ответственности по отношению к каждой фазе «жизни» проекта
2. Управление проектом должно быть **всесторонним!** – методы управления проектом должны применяться постоянно и последовательно по отношению ко всем действиям на каждой фазе «жизни» проекта
3. Управление проектом должно быть **интегрированным!** – все аспекты управления проектом должны быть скоординированы и согласованы для обеспечения эффективности всех элементов (составляющих) проекта на этапах его разработки, планирования, мониторинга и реализации
4. Управление проектом должно осуществляться **коллективно**, т.е. **совместными усилиями!** – процесс управления предполагает участие всех заинтересованных лиц в идентификации, разработке, планировании, реализации и мониторинге проекта, что обеспечивает его прозрачность, повышает качество, усиливает человеческие ресурсы и обеспечивает гарантии реализации проекта на всех уровнях
5. Управление проектом – **непрерывный и повторяющийся процесс!** - пересмотр и переоценка процессов управления необходимы на протяжении всей «жизни» проекта с тем, чтобы убедиться, что процесс разработки, планы реализации проекта и предполагаемые результаты не утратили своей значимости и соответствуют текущей ситуации. Такая практика позволяет повышать точность оценок проекта и планировать последующие шаги.

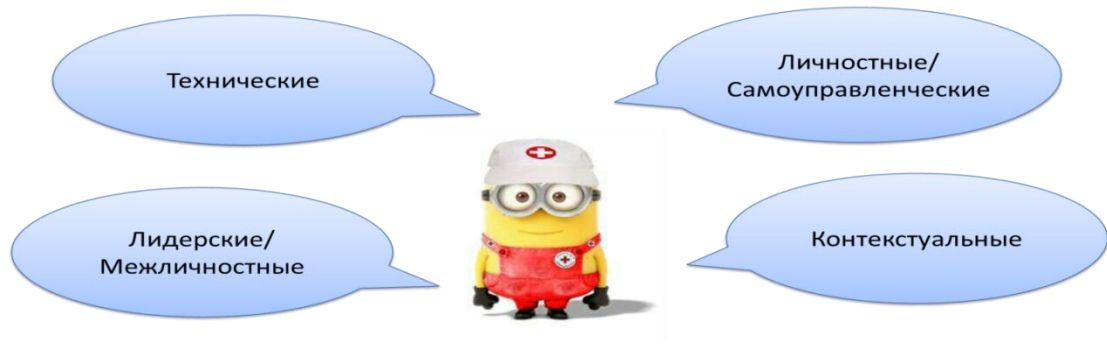


## Тройственные ограничения проекта





## Модель необходимых компетенций для управления проектом



Компетенция	Составляющие, иллюстрирующие данную компетенцию
<b>Техническая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Умение эффективно управлять всем объемом работ</li> <li>✓ Умение определять виды деятельности, требуемые для успешной реализации проекта</li> <li>✓ Умение организовать работу в соответствии с графиком</li> <li>✓ Умение определять единицы измерения для оценки прогресса проекта</li> <li>✓ Умение своевременно доводить информацию о проекте до участников проекта</li> <li>✓ Умение определять, управлять и снижать риски проекта</li> <li>Умение создавать системы логистики</li> <li>✓ Следить за тем, чтобы продукция/услуги проекта были соответствующего качества</li> </ul>
<b>Лидерство/ межличностные отношения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Умение видеть проект в целом в рамках портфеля проектов организации</li> <li>✓ Выводить проект в число лидирующих</li> <li>✓ Иметь видение проекта – определять разумные, обоснованные перспективы</li> <li>✓ Предоставлять своевременную и полезную информацию членам команды</li> <li>✓ Способствовать созданию продуктивной атмосферы в команде</li> <li>✓ Обеспечивать активное общение (как устное, так и в письменном виде), включая активное слушание</li> <li>✓ Мотивировать членов команды следовать указаниям и достигать целей</li> </ul>
<b>Личные качества/ самоконтроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Наличие организационных навыков</li> <li>✓ Внимание к деталям</li> <li>✓ Умение решать несколько задач одновременно</li> <li>✓ Логическое мышление</li> <li>✓ Аналитическое мышление</li> <li>✓ Самодисциплина</li> <li>✓ Умение правильно распоряжаться временем</li> </ul>
<b>Способность учитывать особенности некоммерческих проектов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Знание особенностей некоммерческой сферы и ее парадигм</li> <li>✓ Понимание интересов всех заинтересованных сторон проекта</li> <li>✓ Понимание и умение ориентироваться в сложной некоммерческой среде</li> <li>✓ Умение эффективно работать со всеми участвующими сторонами</li> <li>✓ Умение разрешить сложности, присущие только данной сфере</li> <li>✓ Умение работать в существующей культурной среде</li> </ul>

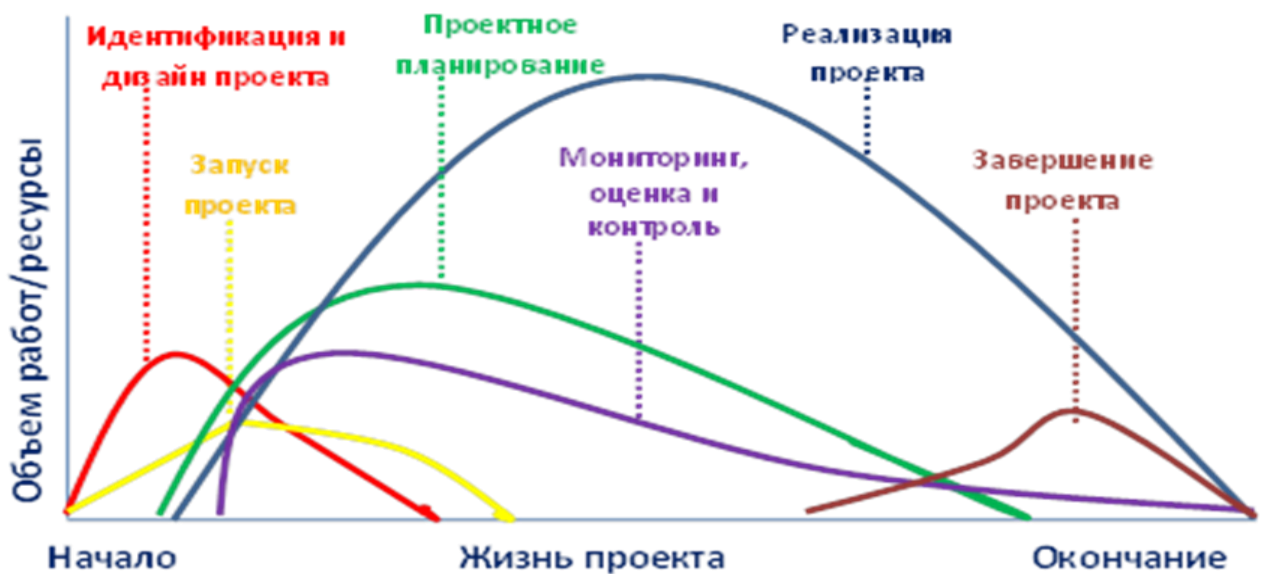


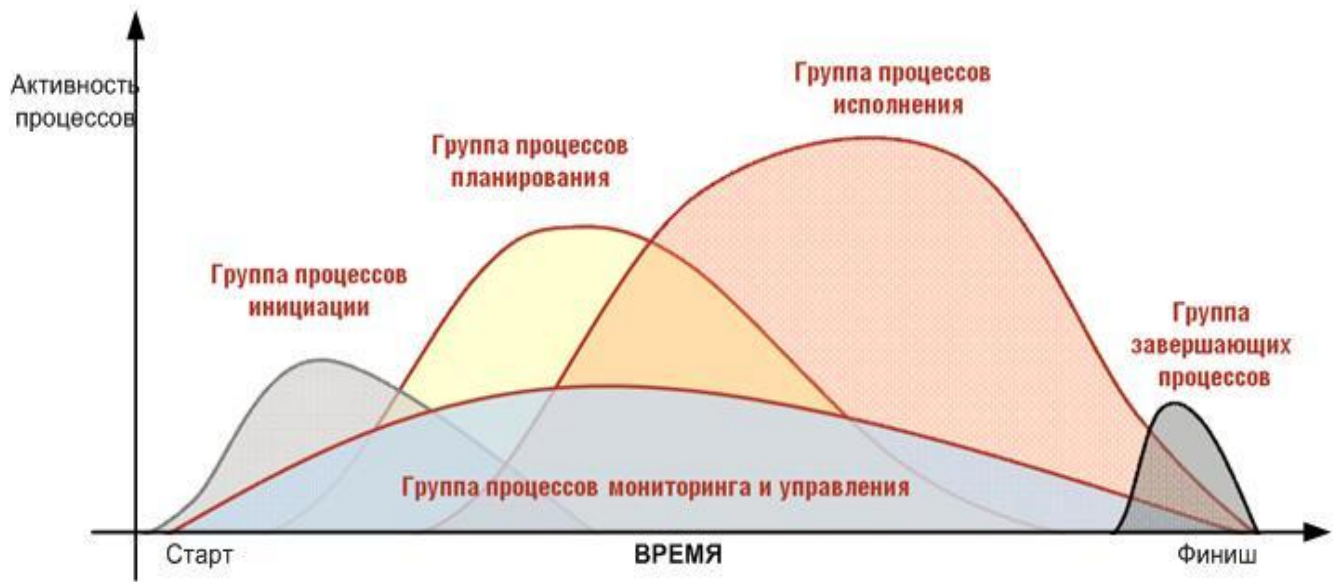


## Жизненный цикл проекта (фазы /этапы)



ФАЗА	Деятельность Национального общества
Оценка ситуации и Разработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Актуальность проблемы, сбор данных, написание заявки</li> </ul>
Запуск проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подписание проектного Соглашения</li> </ul>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Детальная разработка плана работы</li> </ul>
Реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение сессий, тренингов с населением, разработка системы коммуникации, консультативные услуги и т.д.</li> </ul>
Мониторинг, Оценка и Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посещение отделений, мониторинг услуг, посещение сессий, оценка проектов внешними консультантами и т.д.</li> </ul>
Завершение проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществление стратегии устойчивости, передача услуг</li> </ul>







## Описание фаз жизни проекта (согласно PMD Pro)

В модели фаз проекта PMD Pro, например, такие действия, как мониторинг, оценка и контроль присутствуют во всех фазах жизни проекта, но они являются всего лишь одной из составляющих шестифазовой модели проекта, которая включает:

- **Идентификацию и разработку проекта:** на этом этапе проектная команда определяет необходимость в проекте, изучает возможности его реализации и варианты его разработки. Решения, принятые на этапе идентификации и разработки проекта, определяют стратегические и рабочие границы, в рамках которых будет осуществляться проект.
- **Запуск проекта:** на этом этапе получают официальное разрешение на проект, информация о его параметрах доводится до всех заинтересованных сторон. И именно на этом этапе проектная команда определяет структуру управления проектом высшего уровня.
- **Планирование проекта:** на этапе планирования команда разрабатывает детальный план реализации проекта на основе документов, созданных в предыдущих фазах, и предлагает модели ведения всех видов работ в рамках проекта. Этот план пересматривается на протяжении всего периода реализации и при необходимости обновляется с учетом изменения условий реализации проекта.
- **Реализацию проекта:** это ежедневная работа, способствующая осуществлению плана реализации проекта, требующая от менеджера умения вести за собой команду, рассматривать текущие вопросы/проблемы, управлять проектной командой и творчески интегрировать различные элементы в план проекта.
- **Мониторинг, оценку и контроль:** эти виды деятельности присутствуют во всех фазах жизни проекта, позволяют непрерывно оценивать состояние проекта и определять корректирующие действия в ситуациях, когда показатели проекта значительно отклоняются от плановых.
- **Завершение и передачу проекта:** на данном этапе производится заключительная деятельность по проекту, включая (но не ограничиваясь!) передачу полученного результата (продукции, услуг) тем, для кого он предназначался, информацию об извлеченных уроках, завершение административных, финансовых и контрактных обязательств по проекту.

## Методы выявления потребностей

Для снижения субъективности при определении проблемы и для выявления **реальных** нужд применяется **метод триангуляции оцениваемых данных**.



**Метод триангуляции – мощное средство, облегчающее оценку данных путем их перекрестной проверки на основании информации, полученной из нескольких источников**

Например, если в исследовании применяется только один метод сбора данных/оценки перспектив, то высоко искушение предположить, что данные верны.

Если исследователь применяет два метода, результаты могут противоречить друг другу.

Используя же три метода (т.н. **триангуляцию**) для поиска ответа на поставленный вопрос, можно надеяться, что хотя бы два из трех будут дополнять друг друга. Но, если получено три противоречащих друг другу ответа, исследователь знает, что в этом случае необходимо изменить либо постановку задачи, либо применяемые методы, либо и то, и другое.

Метод триангуляции повышает уверенность в полученных результатах и их значимость. Сочетая различные возможности и методы, исследователи могут преодолеть недостатки применения лишь одного метода, повышая тем самым достоверность и надежность результатов.

Одним из способов триангуляции процесса выявления проблемы и потребностей является метод Джонатана Брадшо, американского социолога, который предложил при оценке потребностей сообщества разделить их на четыре типа. **Если при изучении проблемы будут выявлены все четыре типа, то это является подтверждением реально существующей потребности.**

Как видно из рисунка ниже, четыре категории социальных потребностей по Брадшо включают:

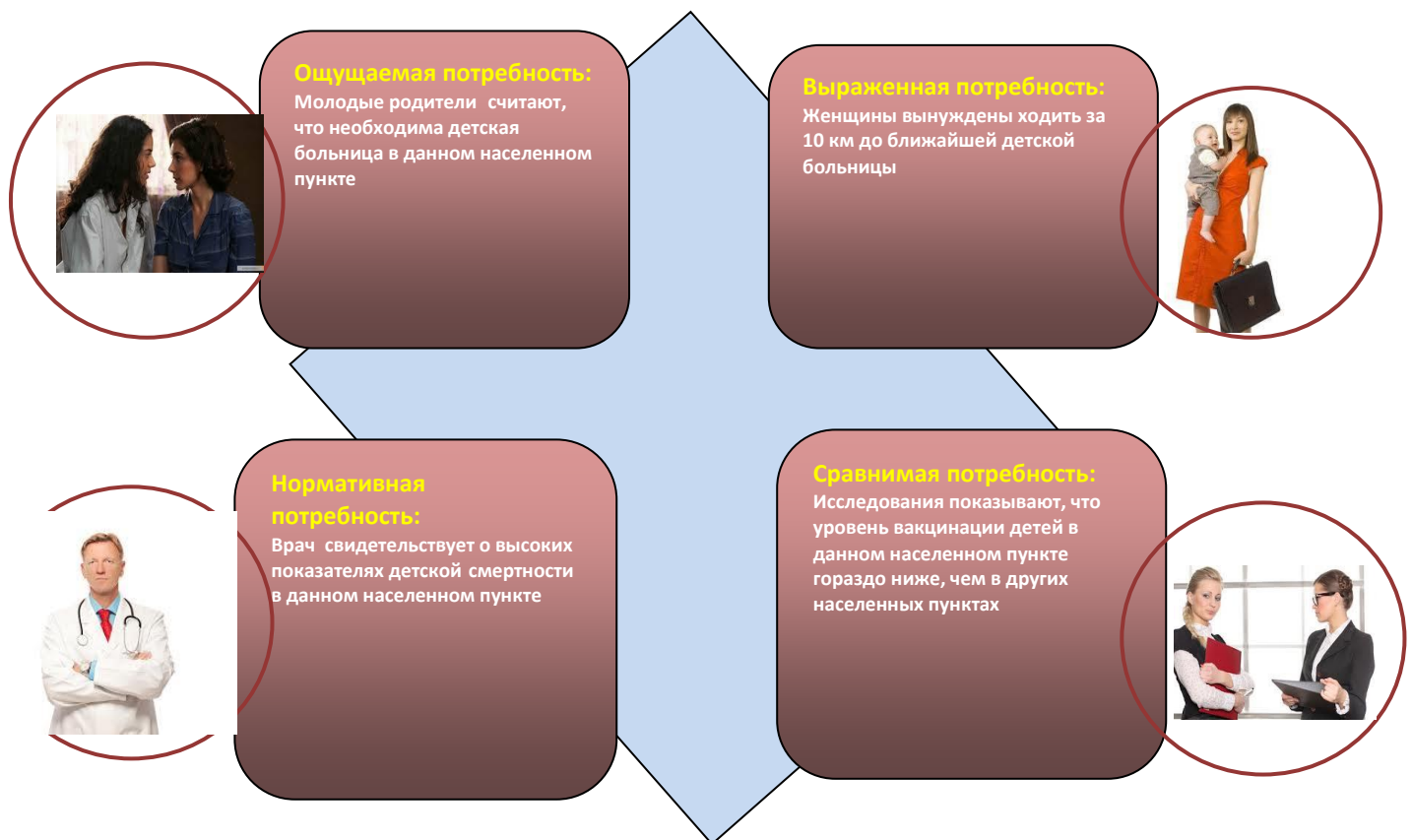
- **Нормативные потребности:** сравнение существующей ситуации с имеющимися профессиональными или экспертными стандартами. Часто такие потребности оцениваются профессионалами или экспертами – врачами, инженерами и пр. Например, санитарный врач может указать, что присутствие фекалий в сточных водах превышает нормативные значения, установленные министерством здравоохранения.
- **Сравнимые потребности:** сравнение существующей ситуации с ситуацией в других сообществах. Одним из наиболее частых применений данного подхода было сравнение возможностей доступа к ресурсам. Данный подход признает, что потребность – относительная концепция, и что любые дебаты о потребностях должны проходить в контексте сравнения. Например, члены рыболовецкого



кооператива могут заметить, что в водах соседнего города, имеющего очистные сооружения, рыбы больше.

- **Ощущаемые потребности:** учет желаний самого сообщества. То, чему сами люди отдают предпочтение. Ощущаемая потребность чаще всего субъективна, и ее лучше назвать «желанием». Ощущаемая потребность зависит от знаний и ожиданий индивида и может быть нереальна или неосуществима. Например, матери могут выражать недовольство по поводу нездоровых условий для жизни и при этом не знать об альтернативах, позволяющих изменить ситуацию.
- **Выраженные потребности:** потребность, выявленная в ходе наблюдения за деятельностью сообщества. Например, если для получения услуг люди вынуждены долго стоять в длинных очередях, это указывает на приоритетность данных услуг. Иногда выраженная потребность совпадает с желаниями сообщества (их ощущаемая потребность). Но эта ощущаемая потребность не всегда конкретно выражена из-за культурного/политического давления, либо потому, что никого об этом никто и никогда не спрашивал. Например, семьи могут не выражать свое недовольство отсутствием очистных сооружений, но самостоятельно начинают выделять места для размещения отходов (ямы для мусора).

## Метод выявления потребностей по Джонатану Брадшо





1. **Деятельность (activities, interventions)** – это предпринимаемые вмешательства (действия), благодаря которым финансовые, человеческие, технические, материальные и временные ресурсы мобилизуются для получения определенных «продуктов» (outputs), т.е. промежуточных результатов проекта. За достижение промежуточных результатов непосредственно отвечает персонал проекта.
2. **Промежуточные результаты (outputs)** – это прямые (непосредственные) производные, полученные в результате деятельности (выполнения работ) в рамках проекта:  
продукция (например, методические или информационные материалы)  
товары (например, декоративные поделки на продажу, созданные детьми, и т.п.)  
услуги (консультации, тренинги и др.)  
изменения в целевой группе (например, повышения уровня знаний и навыков).  
Промежуточные результаты в совокупности приводят к достижению конечных результатов проекта (outcomes)
3. **Конечные результаты (outcomes)** – это достижения проекта на уровне бенефициаров (например, применение знаний и умений на практике, изменение поведения), которые в совокупности приводят к повышению уровня/качества жизни населения (уменьшение числа голодающих, повышение доходов, повышение выхода продукции и пр.), что является целью проекта (impact).
4. **Цель (impact, goal)** – это окончательный результат высшего уровня или влияние проекта на проблему (преобразование, устойчивость, благосостояние и пр.), т.е. те изменения в сообществе, которые были получены, в том числе, благодаря проекту (конечная цель многих логических матриц)



## Проверка вертикальной и горизонтальной логики проекта



Если горизонтальная логика соблюдается, а допущения достоверны, то высока вероятность того, что проект будет успешным



## Логическая матрица проекта Delta River (учебный пример)

	Описание индикатора	Индикаторы	Способы проверки	Допущения
<b>Цель</b>	Улучшено здоровье детей до 5 лет, особенно среди малоимущих семей, живущих у реки	Число случаев заболеваний, вызванных употреблением воды, среди детей до 5 лет, к 2012 году снижено на 30%	По данным отчетов муниципальных больниц, полученных мобильными группами	
<b>Конечные результаты</b>	Качество воды по инфекционным показателям отвечает стандартам	Концентрация кишечной палочки (по сравнению с 2003 годом) снизилась на 20% и к 2012 году отвечала национальным и международным стандартам	Результаты ежемесячных исследований, Проводимых ЕРА и местными властями	Качество воды вверх по реке не изменилось  Чистая вода реки – главный фактор, влияющий на здоровье детей до 5 лет
	Снижен объем фекалий, сбрасываемых в реку	Не менее 60% фекалий сбрасываются в туалеты или в канализацию	Ежегодные исследования, проводимые местными органами в период с 2009 по 2012 годы	
<b>Промежуточные результаты</b>	Построены качественные туалеты и они используются членами сообщества, и т.д.	Количество готовых туалетов, количество туалетов, прошедших проверку на качество; количество человек (женщины/мужчины/дети), регулярно пользующихся туалетом, и т.д.	Данные, собранные в ходе опроса, организованного местными волонтерами. Интервью отдельных лиц, и т.д.	Просвещение населения приведет к принятию им туалетов и к их более широкому использованию, что, в свою очередь, приведет к снижению сбросов фекалий в реку, и т.д.
<b>Деятельность</b>	Компания по просвещению населения; мобилизация сообщества на строительство туалетов. Разработка технических условий. Выбор оптимальных мест для расположения туалетов, и т.д.	Количество общественных собраний; количество людей, получивших информацию; количество людей, принявших участие в просветительских сессиях; завершение технической документации; согласование планов с Министерством по общественным работам; клиенты удовлетворены выбором мест для туалетов, и т.д.	Журнал регистрации деятельности персонала и волонтеров. Отчеты о посещениях. Копия согласованного плана. Утверждение Министерством по общественным работам. Карта расположения туалетов, согласованная с клиентом, и т.д.	





## Совет (Правление) проекта: состав и полномочия

Эффективной структурой руководства проектом является проектный **Совет (или Правление проекта)**, включающий представителей от всех заинтересованных лиц, участвующих в проекте.

Не существует единого жесткого правила создания проектных Советов. Но основные принципы его создания и управления следующие:

- **Количественный состав.** Не существует стандартных размеров проектных Советов. Как минимум, в Совете должно быть **два члена**, но может быть и три члена, и больше. Как уже отмечалось ранее, Советы небольшой численности облегчают сотрудничество и упрощают процесс принятия решений. Но если процесс управления взаимодействием заинтересованных сторон усложнен, рекомендуется расширить состав проектного Совета. Например, в случае, если проект имеет несколько инвесторов, несколько групп бенефициаров, или если в проекте участвует множество организаций.
- **Качественный состав.** Члены проектного Совета должны обладать следующими знаниями/навыками/опытом:
  - ✓ **исполнительный директор** – оценивает, имеет ли проект в целом значимость, обеспечивает наличие фондов и ресурсов, необходимых для создания этой значимости; в Совете может быть только один исполнительный директор;
  - ✓ **наблюдатель от бенефициаров** – определяет, отвечает ли проект нуждам людей, которые являются непосредственными благополучателями проекта; в проектом Совете может быть несколько представителей от бенефициаров; как вариант, может быть создана «группа бенефициаров», которая делегирует одного представителя в Совет, представляющего интересы всей группы;
  - ✓ **наблюдатель за поставками** – следит за обеспечением проекта адекватными ресурсами для получения продукции/услуг надлежащего качества (что впоследствии станет ценностью/активами проекта); как вариант, может быть создана «группа ответственных за поставки», которая делегирует одного своего члена в проектный Совет для представления в нем мнения группы.

Каждый член проектного Совета отвечает за различные аспекты проекта – за ресурсы, предоставленные для проекта, за понимание организационных и пользовательских требований, потребностей участников проекта (для принятия решений о значимости проекта) и за оценку результатов проекта. Каждый из членов проектного Совета имеет свое представление о том, что такое «успех», но все члены, взятые вместе, **определяют успех проекта**.



- **Ответственность.** Члены проектного Совета несут коллективную ответственность за проект, которая включает:
  - ✓ принятие решений в отношении предлагаемых изменений по проекту (объем работ, бюджет, сроки и пр.), выходящих за рамки полномочий менеджера проекта;
  - ✓ наблюдение над проектом, предоставление ресурсов, выбор направления деятельности (при необходимости);
  - ✓ мониторинг значимости проекта, принятие решения о его прекращении;
  - ✓ отстаивание интересов слоев населения, которые они представляют;
  - ✓ поддержка и консультирование менеджера проекта по вопросам управления проектом, особенно по вопросам, не поддающимся контролю со стороны менеджера проекта;
  - ✓ адвокатирование проекта для получения необходимой организационной и ресурсной поддержки.
- **Собрания.** Членам проектного Совета рекомендуется проводить регулярные собрания, повестка дня которых готовится менеджером проекта совместно с исполнительным директором Совета. Важным вопросом повестки дня является оценка **матрицы рисков**. Проведение собрания Совета обязательно также во все моменты пересмотра/принятия решений.

Одним из вопросов, возникающим в связи с проектным Советом, является вопрос о том, является ли Совет простым демократическим органом, где все члены при принятии основополагающих решений обладают равными голосами.

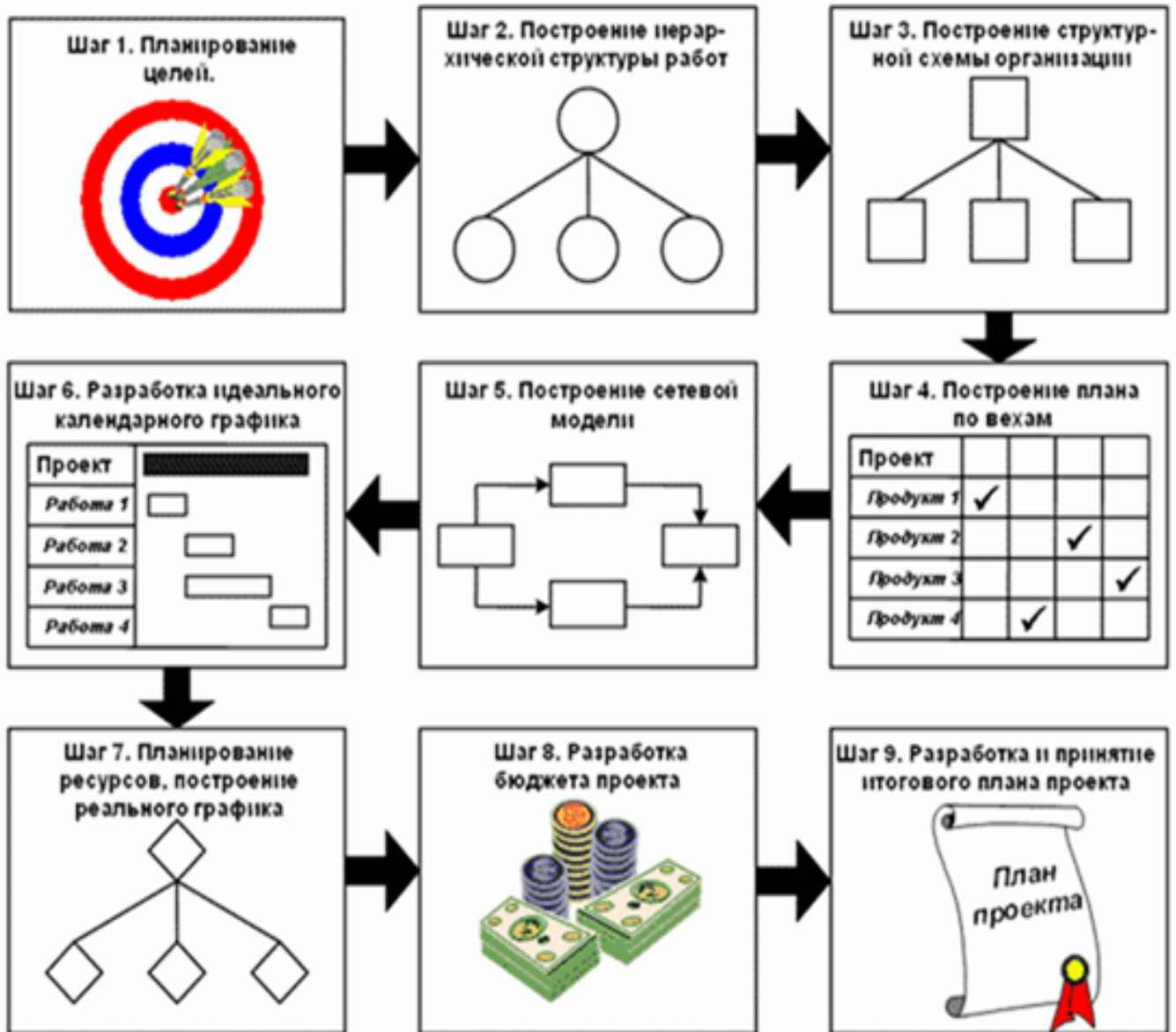
Важно понимать, что не все голоса в проектном Совете имеют равную силу при принятии решений. Если, например, есть необходимость решить вопрос об увеличении бюджета, либо изменении сроков, спрашивать мнение могут у всех членов Совета, но окончательное решение принимается единолично (в данном случае - исполнительным директором Совета или инвестором), либо небольшой группой членов.



## План проекта

План проекта - это единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта.

№	Шаги	Основной вопрос (цель шага планирования)
1.	Разработка концепции и планирование целей и задач (результатов высокого уровня) проекта	Почему мы это (проект) делаем?
2.	Декомпозиция деятельности проекта, построение иерархической структуры работ (ИСР)	Что конкретно надо сделать для достижения результатов?
3.	Назначение ответственных. Построение структурной схемы организации проекта. Схема RACI	Кто исполнитель? Кто контролирует и принимает работу? Кто консультирует? Кому надо подать отчет?
4.	Разработка стратегии реализации проекта, построение плана по получению отдельных продуктов/услуг	Как будут получены продукты (промежуточные результаты первого уровня)?
5.	Разработка тактики проекта, построение сетевых моделей (интеллект-карт), определение критического пути проекта и «плавающих» сроков	Подробно: как будем действовать?
6.	Разработка идеального календарного графика работ – график ГАНТТа	Идеально когда что надо сделать?
7.	Планирование ресурсов, разработка реального календарного графика ГАНТТа работ с учетом ограничений на ресурсы и реальной сетевой рабочей диаграммы	Реально когда и что можно сделать? Что для этого необходимо?
8.	Оценка затрат, разработка бюджета	Сколько нужно финансовых средств и когда?
9.	Разработка и принятие плана проекта	Все ли учтено? Когда план необходимо пересмотреть? Кто его утверждает? Кто вносит изменения?





## Разница между проектной заявкой и планом проекта

Элементы проекта	Проектная заявка	План реализации проекта
<b>Цель</b>	Получение согласования и финансирования проекта. Основное внимание - ясному и подробному изложению сути проекта для цели его «продажи» лицам, которые будут осуществлять финансирование.	Обеспечение своевременного выполнения проекта в полном объеме, в рамках бюджета и в соответствии с требуемыми параметрами качества. Главное внимание – тщательному, логическому планированию и моделированию проекта для ознакомления с ним исполнителей (проектной команды и прочих заинтересованных сторон).
<b>Формат</b>	Формат часто определяется требованиями инвестора или агентством, ответственным за принятие решений по финансированию.	Формат определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Уровень детализации</b>	Уровень детализации часто ограничен и ориентирован на цели, формат работы по проекту, ожидаемые результаты, временной график и сроки реализации проекта.	Уровень детализации определяется проектной командой и ключевыми заинтересованными сторонами.
<b>Участники</b>	Часто разрабатываются небольшой командой в силу ограниченности времени.	Существует возможность расширить число участников, включить заинтересованных лиц, экспертов и технических консультантов.
<b>Целевая аудитория</b>	Инвесторы и заинтересованные стороны, распределяющие ресурсы.	Направлен на нужды команды, выполняющей деятельность по проекту.
<b>Сроки и временные графики</b>	Очень часто разрабатываются в условиях ограничения времени, иногда за месяцы и даже годы до начала реализации.	Существует возможность пересмотреть проектные предложения с целью дальнейшей разработки/пересмотра/обновления планов в начале процесса реализации проекта, либо в ключевые моменты жизни проекта.



## Всеобъемлющий характер планирования



- **Планирование управления объемом работ по проекту**  
Каким образом будет осуществляться управление и контроль над всеми видами работ по проекту (продукция, услуги, виды работ, необходимые для получения результата) на протяжении всей жизни проекта?
- **Планирование управления временными параметрами проекта**  
Какие процессы и методы будут применяться для оценки временных рамок проекта, и каким образом будут управляться календарные планы на протяжении жизни проекта?
- **Планирование управления обоснованием проекта**  
Какие проблемы решает проект, и какие ресурсы необходимы проекту (время, денежные средства, репутация организации, усилия), которые позволили бы эффективно осуществить проект и получить требуемый результат?
- **Планирование управления заинтересованными сторонами проекта**  
Кто те лица, группы или организации, на чьи интересы проект может повлиять, как положительно, так и отрицательно? Каково будет их участие в проекте?
- **Планирование управления рисками**  
Каким образом будут определяться, анализироваться и отслеживаться риски?
- **Планирование управления ресурсами проекта**  
Какие существуют процессы и системы для приобретения оборудования и материалов, для управления финансами и человеческими ресурсами? Какие методы логистики следует применить для соблюдения графика поставок?



## Журнал регистрации текущих вопросов

Вопрос/ проблема	Дата поступле ния	От кого поступил	Описание того, что необходимо сделать	Кому дано задание	Контроль ый срок	Состояние проблемы на контрольную дату	Окончательное решение вопроса/ проблемы



## Система внутреннего контроля

Сферы, на которые распространяется контроль	Что подвергается контролю
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"><li>• формализована ли политика управления человеческими ресурсами, и соответствует ли она местным законам и нормам, принятым в организации?</li><li>• существует ли система таблиц, оценки производственных показателей, и пр.?</li></ul>
Закупки	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли система выбора поставщика?</li><li>• существуют ли критерии выбора поставщика?</li><li>• существует ли система управления поставщиком?</li><li>• существуют ли аналогичная система для выбора консультанта?</li></ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли система управления потоками наличности? Расходами? Финансовой отчетностью?</li><li>• существует ли распределение обязанностей и финансовых ролей?</li></ul>
Материально-технические ресурсы (МТР)	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли система идентификации и отслеживания МТР?</li><li>• существует ли система использования/передачи/утилизации оборудования по окончании проекта?</li></ul>
Контракты и соглашения	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли система управления грантами?</li><li>• существует ли система управления отношениями с подрядчиками?</li></ul>
Инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"><li>• какие существуют системы связи?</li><li>• какие существуют системы управления транспортными средствами?</li></ul>
Системы безопасности	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли необходимость в создании особых средств безопасности?</li><li>• разработана ли политика поездок? Программы завершения? Прочее?</li></ul>
Процессы управления информацией	<ul style="list-style-type: none"><li>• существует ли система регистрации отчетов (на бумаге/электронная система)?</li><li>• существуют ли политики и стандарты информационного менеджмента?</li><li>• отвечают ли документы, контракты и пр. требованиям аудита по контракту?</li></ul>





## Сравнение стоимости и сложности различных методов сбора данных





## Диапазон возможных отклонений проекта

Диапазон допустимых изменений по проекту – ключевой элемент, позволяющий менеджеру действовать самостоятельно. Наличие границ (допусков) означает, что менеджер располагает определенной степенью свободы в отношении ограничений проекта. На практике это означает, что проект может быть немного «недо..» или немного «пере..» без обращения к проектному Совету или финансовому донору для получения разрешения на внесение изменений в проект.

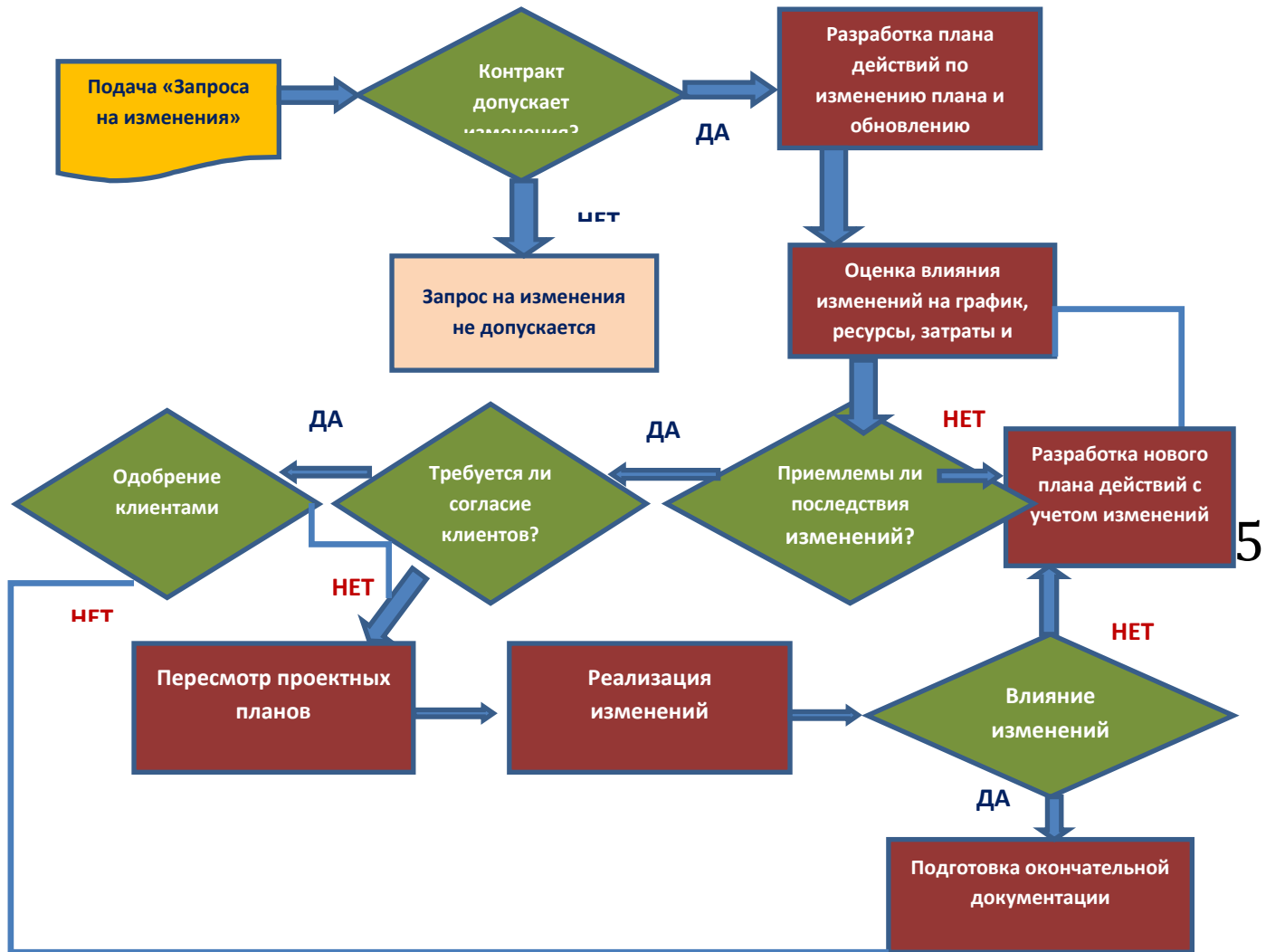
Наиболее часто встречаются два диапазона границ (допусков) – **по бюджету и по срокам**, хотя оба они могут присутствовать, в той или иной степени, в любом из следующих факторов:

- **временные (календарные) границы** – отрезок времени, на который завершение проекта может быть задержано, или на который проект может быть завершен ранее;
- **границы затрат** – процент, либо сумма, которая может быть недорасходована, либо перерасходована;
- **границы объема работ** – измеримые и согласованные варианты работ (действий), необходимых для получения продукции проекта; при этом любое потенциальное изменение должно быть задокументировано и учтено в структуре получаемых результатов проекта.
- **границы по рискам** – определение случаев, когда риск передается на обсуждение проектного Совета;
- **границы по качеству** – диапазон допустимых вариантов характеристик получаемой в рамках проекта продукции, оговоренных в ее описании (спецификации);
- **границы результатов проекта** – диапазон приемлемых показателей проекта на уровне непрямых результатов (outcomes).

На этапе запуска проекта необходимо определить границы для определения параметров, в рамках которых выполнение проекта считается приемлемым (т.е. уровень допусков по проекту в целом). Границы допустимых отклонений определяются и согласовываются руководящей структурой проекта. Это может быть проектный Совет (Правление) или, при его отсутствии, финансовые доноры или спонсоры проекта. Если в любой из моментов мониторинга менеджер проекта почувствует, что уровень допустимых отклонений может быть превышен, ему следует немедленно обратиться за консультацией к руководящей структуре проекта.



## Карта алгоритма процесса согласования Запроса на внесение изменений в проект





### Управление стратегией завершения и передачи проекта

Завершение*	Продолжение	Расширение	Пересмотр
Проект формально закончен, и все виды деятельности по проекту завершены	Переговоры по вопросу о продлении проекта, пересмотр сроков его окончания (могут быть дополнительные затраты, но не обязательно)	Выявление элементов для тиражирования в новом районе или для новых групп населения	Продолжение на новой фазе на основе модифицированных видов деятельности

Компонент	Ключевые вопросы	Руководящие принципы	Сложности
1. План передачи на ранних фазах проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какой вид передачи предполагается?</li> <li>✓ Каковы сроки и этапы передачи?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обзор текущего проекта;</li> <li>✓ Прозрачность, особенно финансовая</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Поиск баланса между обязательствами компании и гибкостью;</li> <li>❖ Наличие достаточного времени для создания ресурсов</li> </ul>
2. Установление партнерства и связей с местными организациями	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Верные ли выбраны партнеры?</li> <li>✓ Каков вклад партнеров?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Варианты: может потребоваться вклад от прочих проектов</li> <li>✓ Ясные и достижимые цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Увязывание потребностей и целей различных заинтересованных сторон.</li> <li>❖ Поддержка местных партнеров</li> </ul>
3. Формирование организационных и человеческих ресурсов на местах	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какие ресурсы необходимы?</li> <li>✓ Какие возможности уже существуют?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Использование по мере возможности имеющиеся ресурсы</li> <li>✓ Создание условий для оказания поддержки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Разработка процесса мониторинга для отслеживания наращивания ресурсов</li> <li>❖ Разработка стимулов и сохранение опытного персонала</li> </ul>
4. Мобилизация местных и внешних ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Что необходимо для продолжения оказания услуг?</li> <li>✓ Сохранятся ли результаты проекта без дополнительных вливаний?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Приобретение, по мере возможности, местных ресурсов</li> <li>✓ Привлечение внешних ресурсов под местным контролем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Сложности нахождения адекватных или имеющихся местных ресурсов</li> <li>❖ Привлечение инвесторов</li> </ul>
5. Фаза постепенная передача различных видов деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Каковы основные элементы проекта?</li> <li>✓ Какие элементы зависят от других?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Гибкость - в ходе реализации последовательность может быть изменена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Наличие достаточного времени в цикле проекта для получения предполагаемого результата</li> </ul>
6. Распределение ролей и формирование отношений после передачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Какие виды текущей поддержки необходимы (совет, наставничество, техническая помощь и пр.?)</li> <li>✓ Кем будет финансироваться текущая поддержка?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Предотвращение потери ожидаемых результатов проекта путем включения их в продолженный, расширенный или пересмотренный проект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Наличие финансирования для текущей поддержки</li> <li>❖ Наличие персонала, имеющего время и энергию для оказания текущей поддержки</li> </ul>

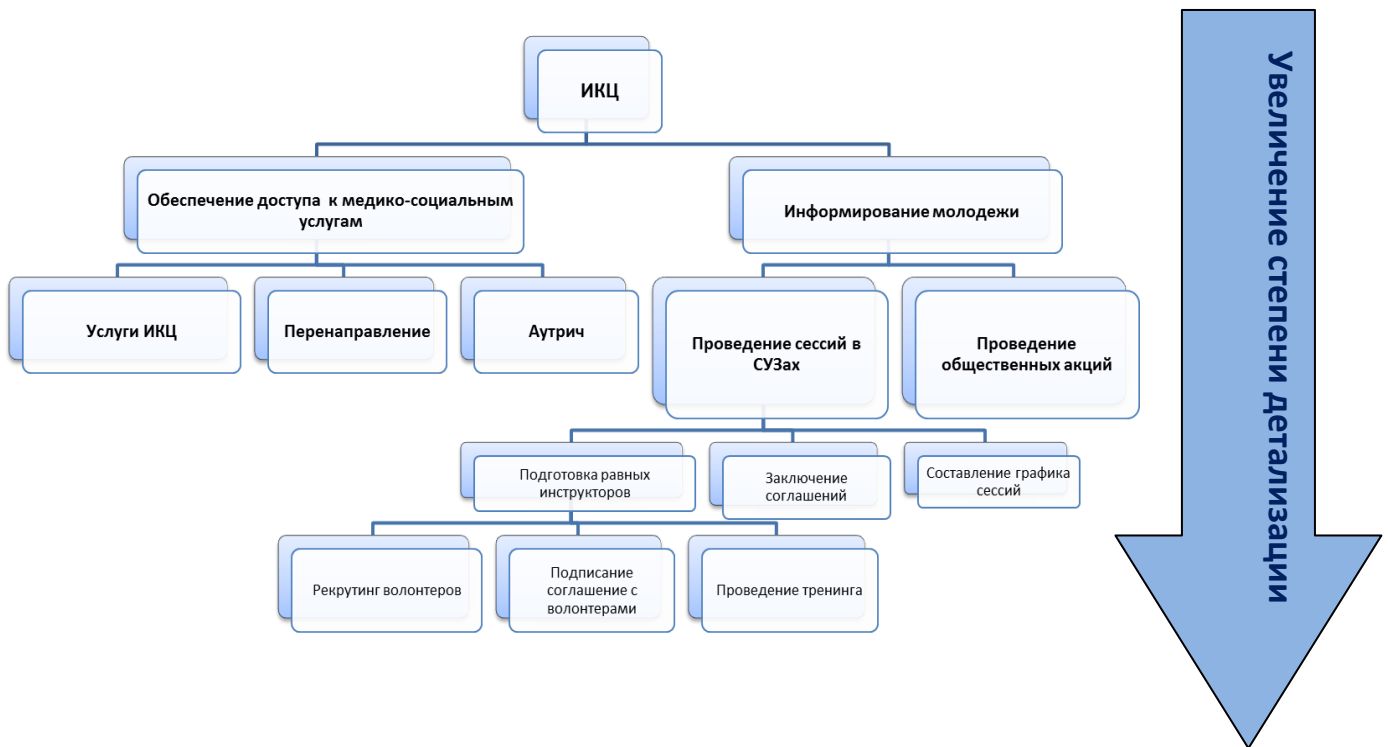


## Иерархическая структуризация работ – ИСР (или Структурная декомпозиция работ)

Основной инструмент, используемый менеджером проекта для **определения объема работ**. ИСР – это иерархическое распределение работ по проекту. Проще говоря, ИСР организует объем работ в виде иерархии «пакетов работ».

При построении ИСР необходимо соблюдать следующие принципы:

- работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня;
- для каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы;
- у каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа;
- декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию, в качестве которого могут выступать: компоненты результатов и продуктов проекта, этапы жизненного цикла проекта, ресурсы и функциональные виды деятельности, а также элементы организационной структуры;
- на одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую, должны быть равнозначны. В качестве критерия равнозначности могут выступать: объем и время выполнения работ, пр.;
- при построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции;
- последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях ИСР. На верхних уровнях работы должны быть автономны.



## 1.1 Обеспечение доступа к медико-социальным услугам

- 1.1.1 Предоставление услуг в ИКЦ
- 1.1.2 Перенаправление клиентов в партнерские организации
- 1.1.3 Проведение аутрич работы
- 1.3.1. Укомплектование штата
  - 1.3.1.1. набор персонала
  - 1.3.1.2. обучение
  - 1.3.1.3. Составление графика работы
- 1.3.2. Обеспечение легальности работы (согласование)
- 1.3.3. Логистика (спецодежда, расходные материалы и т.д.)

## 1.2 Информирование молодежи

- 1.2.1 Проведение информационных сессий среди студентов
  - 1.2.1.1 Подготовка равных инструкторов
    - 1.2.1.1.1 Набор волонтеров через тренеров программы
    - 1.2.1.1.2 Подписание соглашения с волонтерами
    - 1.2.1.1.3 Проведение тренинга
  - 1.2.1.2 Заключение соглашений
  - 1.2.1.3 Составление графика сессий
- 1.2.2 Проведение общественных мероприятий/акций



## Сетевые диаграммы как инструмент управления временем

Начиная с момента создания ИСР, проектная команда разрабатывает список видов деятельности, которые необходимо совершить в рамках проекта (либо в рамках конкретного пакета работ по проекту).

Затем проектная команда разрабатывает сетевую диаграмму, которая графически представляет последовательность, взаимоотношения и зависимости между видами деятельности, включенными в ИСР.

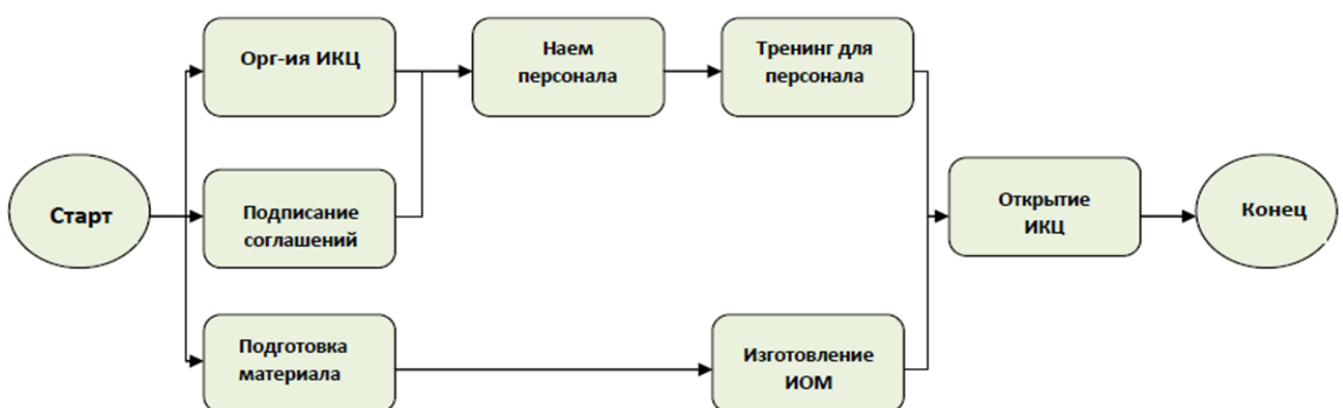
Возвращаясь к изучаемому примеру, на рисунке 21 можно рассмотреть сетевую диаграмму организации работы ИКЦ.

Каждый из блоков на диаграмме определяет вид деятельности в рамках проекта. Блоки соединены стрелками, отражающими их взаимосвязь. Эти взаимосвязи определяют, каким образом увязаны виды деятельности по проекту в рамках календарного плана, и последовательность, в которой они будут осуществляться. В некоторых случаях последовательность видов деятельности линейна, т.е. один вид деятельности начинается после завершения другого. Другие блоки находятся на параллельных линиях и могут осуществляться независимо друг от друга.

Некоторые из выводов, которые можно сделать, исходя из представленной ниже диаграммы:

- Тренинг для персонала может быть осуществлен только после его найма;
- Найм персонала никак не зависит от подписания соглашений с партнерами;
- Изготовление ИОМ может проводиться независимо от процесса организации ИКЦ.

29





## Методика определения критического пути

Для определения критического пути производится процедура прямого и обратного прохода по сетевой диаграмме (графику) и вычисляется выходная информация.

Прямой проход начинается с начальной даты проекта и продолжается по сетевому графику, при этом для каждой работы к начальному сроку прибавляется ее продолжительность и вычисляется раннее начало и раннее окончание этой работы. Самыми ранними возможными датами для работы являются ее начало и конец, допустимые исходя из логической последовательности сетевого графика.

Обратный проход использует в качестве исходной точки конечную дату расписания, вычисленную путем прямого прохода, и проводится обратный расчет для определения поздних дат начала и окончания работ. **Поздними датами работы являются ее самые поздние допустимые начало и конец, не влекущие задержки выполнения всего проекта.** Кроме того, на основании рассчитанных ранних и поздних дат начала работ определяются величины временных резервов для каждой работы.

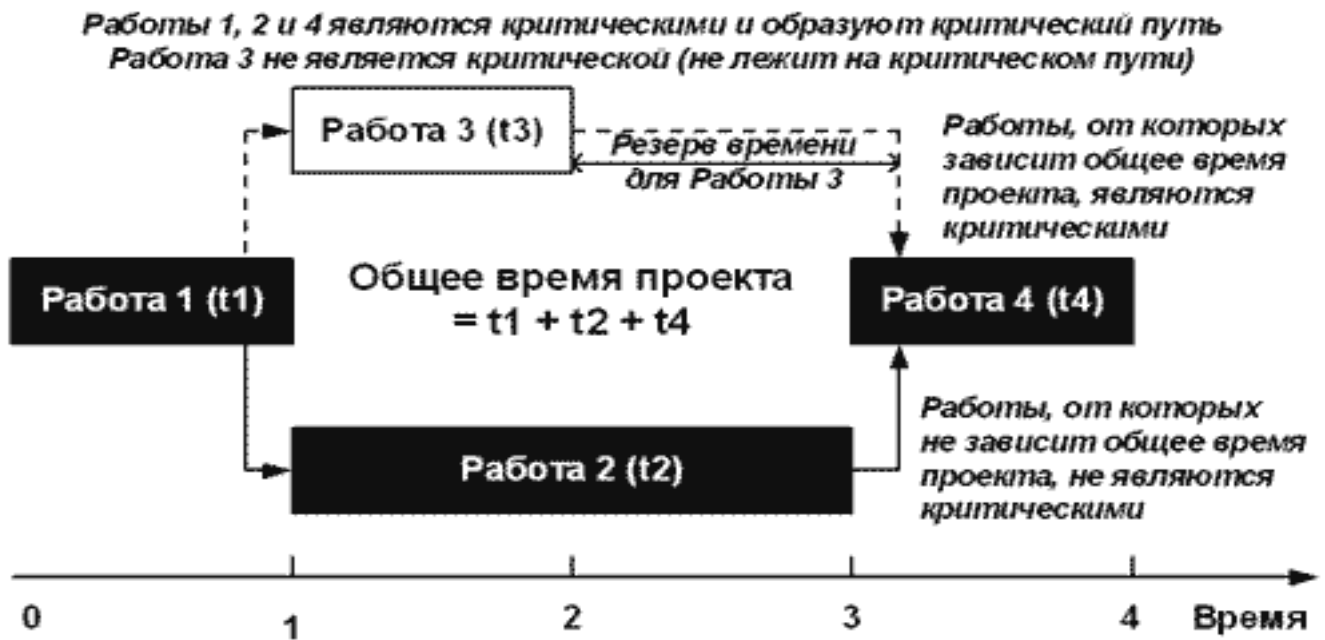
**Критический путь - это наиболее протяженная по времени цепочка работ, ведущая от исходного к завершающему событию.** Изменение продолжительности любой работы, лежащей на критическом пути, соответственным образом меняет (сокращает или удлиняет) срок наступления завершающего события, т.е. дату завершения проекта, поскольку **работы, лежащие на критическом пути не имеют резерва времени.**

Все работы, которые лежат вне критического пути, имеют резерв времени на которое может быть отсрочено наступление завершения данной работы без нарушения сроков проекта в целом. Резерв времени работы определяется как разность между поздним и ранним сроками завершения работы.

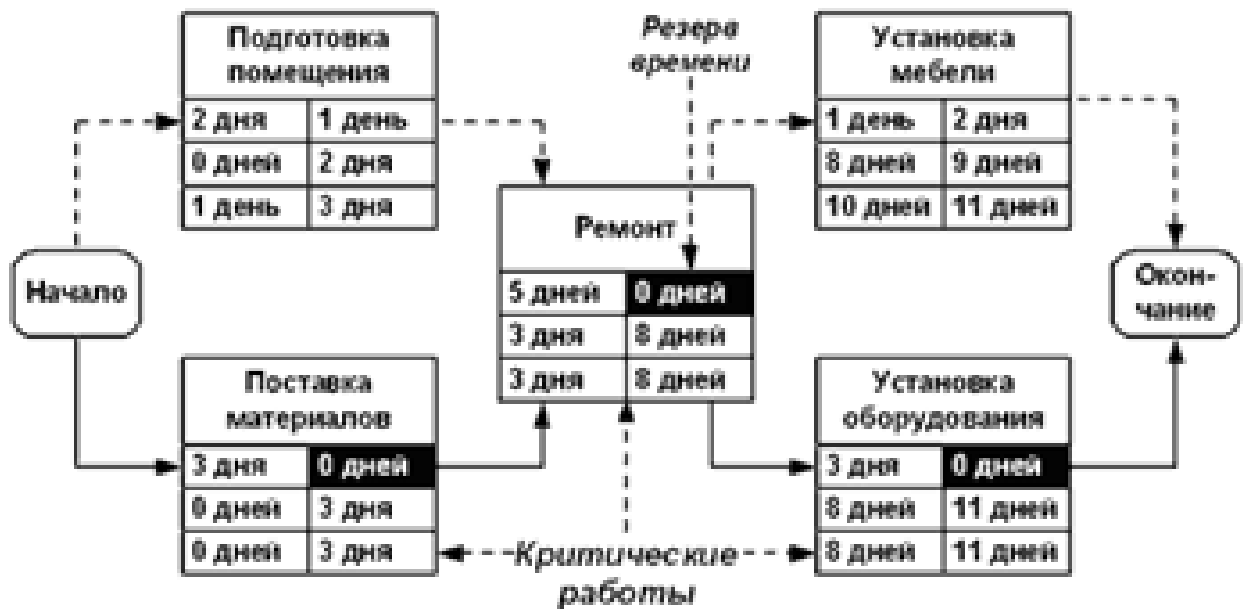
Для выделения работ определяющих общую длительность проекта применяется метод критического пути, согласно которому данные работы называют критическими, а их сетевую взаимосвязь - критическим путем. В процессах оптимизации и управления проектом основное внимание сосредотачивается на главном направлении, то есть на работах критического пути (см. пример ниже).



**Примеры определения критического пути на сетевой диаграмме**



31



Обозначения:

Название работы	
Длительность	Резерв времени
Раннее начало	Раннее окончание
Позднее начало	Позднее окончание

## Определение оптимальных сроков выполнения работ



По завершении оценки ресурсов сетевая диаграмма последовательности выполнения работ пересматривается и дополняется сроками выполнения работ. На рисунке ниже показана окончательная сетевая диаграмма организации ИКЦ.

Теперь сетевая диаграмма заполнена полностью и позволяет проектной команде определить:

- **Критический путь проекта.**

Критический или самый важный путь – это ряд заданий, выполнение которых определяет **минимальное количество времени, необходимое для завершения работ по проекту**. Критический путь на рисунке выше – это задания, представленные в виде закрашенных блоков. Почему именно такая последовательность? Потому что эта последовательность задач представляет собой самый долгий путь от начала проекта до его завершения, в данном случае – 24 дня. В этом примере критический путь говорит нам о том, что завершить проект раньше, чем через 24 дня, невозможно, разве что **изменить прочие ограничения** в треугольнике ограничений проекта (деньги/ресурсы или объем работ/качество).

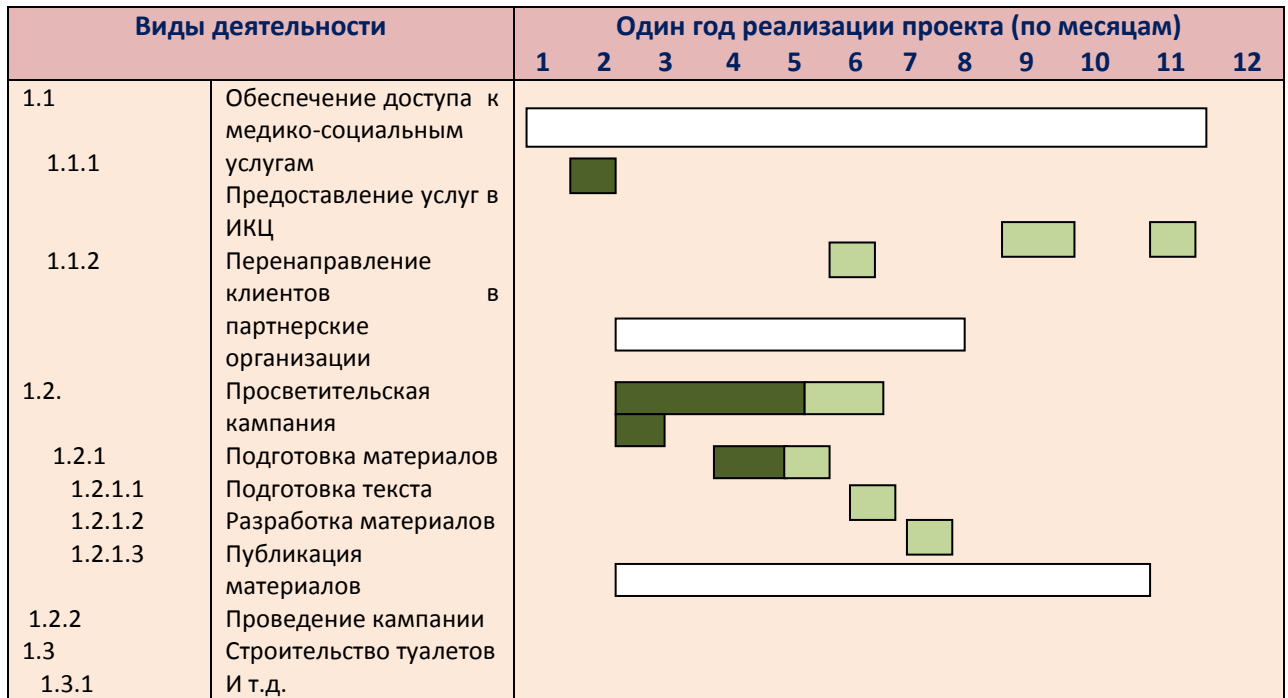
- **Резерв времени проекта (или послабление сроков выполнения отдельных работ).**

В управлении проектом резерв времени – это промежуток времени, в течение которого выполнение определенных действий, согласно сетевой диаграмме, может быть задержано, не оказывая при этом влияния на сроки окончания проекта в целом<sup>1</sup>. В приведенном примере отклонение по критическому пути равно нулю, но пункт «Подписание соглашений» может быть задержан до пяти дней, не оказывая при этом влияния на соблюдение общего графика проекта. Подготовка материалов также может быть отложена на срок до 10-ти дней, что никак не скажется на окончательных сроках выполнения проекта. Если же не критичная деятельность по проекту задерживается значительно, то это означает, что определенный в плане проекта критический путь уже таковым не является.

<sup>1</sup> Такая деятельность является **некритичной**, и на рис. 42 обозначена в белых прямоугольниках – прим. редактора

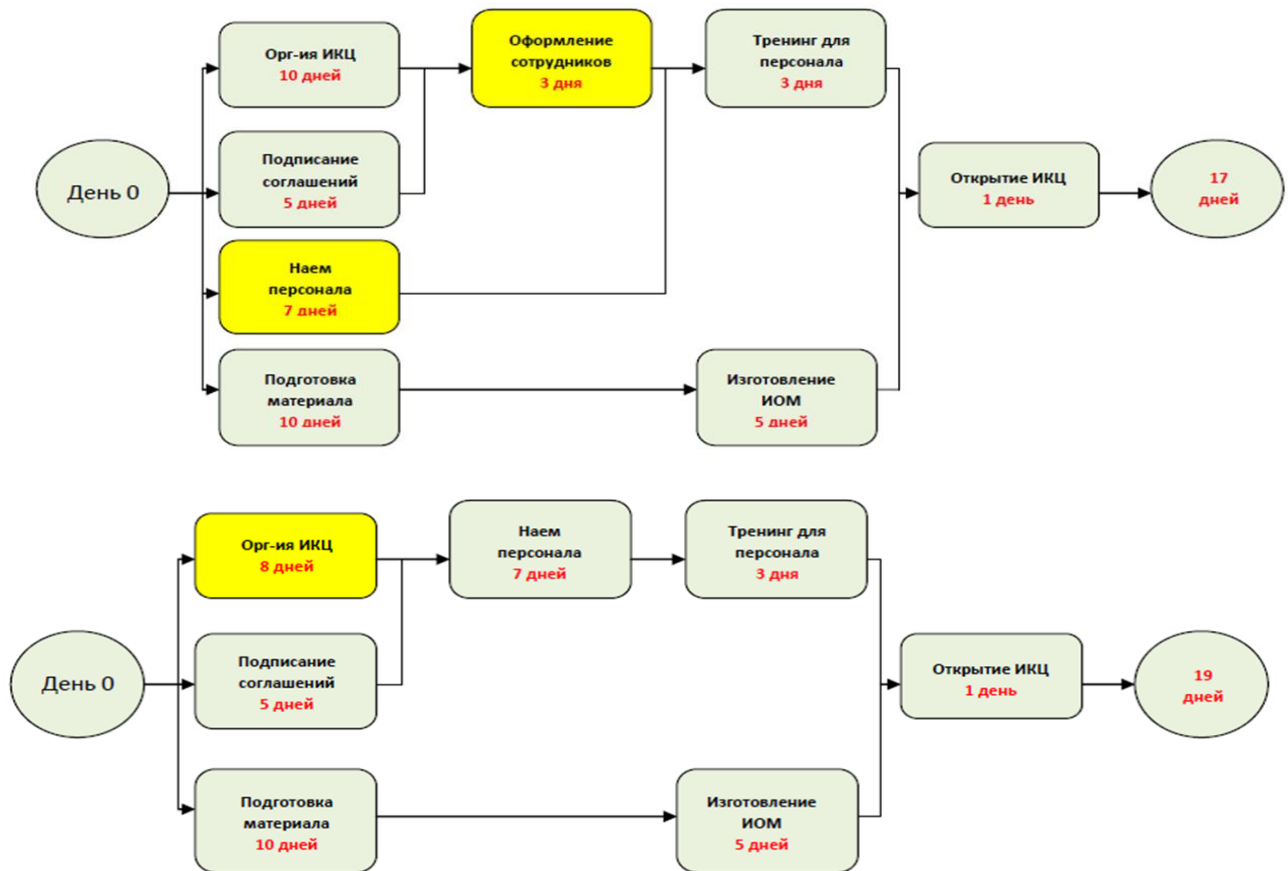


### Временной график ГАНТТа





## Управление графиком выполнения работ по проекту



**«Ускорение» или опережение графика** означает, что виды деятельности, которые в норме осуществлялись бы последовательно, выполняются параллельно, что позволяет сокращать сроки выполнения работ по проекту. Чтобы максимально использовать метод ускорения, проектная команда должна обратить главное внимание на задания, находящиеся на критическом пути, поскольку именно эти виды деятельности обладают самым высоким потенциалом ускорения графика проекта (см. рисунки выше).

**Критическое отставание от графика** означает необходимость использования дополнительных ресурсов на критическом пути реализации проекта для ускорения процесса, что совершенно не гарантирует достижение наивысшей эффективности.

Например, предположим, что какой-то проект предусматривает строительство туалетов. Первоначальный план проекта предусматривал копку ям для туалетов одним человеком в течение 14 дней. Для изменения этих временных рамок может быть добавлен второй человек для копки ям. Это, вероятнее всего, ускорит сам процесс копки ям, однако, это не означает, что удвоение ресурсов удвоит и производительность. Часто производительность второго ресурса гораздо ниже, и происходит это по ряду причин, например, в яме может оказаться недостаточно места для одновременной работы двух человек, либо проект не располагает оборудованием для двух человек (лопаты, корзины, веревки и пр.).



## Мониторинг выполнения бюджета

Задача	Плановые затраты	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Планируемые затраты за месяц		100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты		100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц		150	350	800			
Фактические суммарные затраты		150	500	1300			

- **Сценарий А:**

Проект в целом может оказаться более дорогостоящим, чем первоначально предполагалось. В этом случае деятельность по проекту соответствует графику, но ее стоимость выше, чем было предусмотрено бюджетом.

**Анализ:** Сценарий А, несомненно, проблематичен. Он свидетельствует о том, что если такая тенденция сохранится, то проект выйдет за рамки бюджета. В такой ситуации корректирующие действия должны быть направлены на устранение ситуации, когда затраты по проекту не укладываются в бюджет.

- **Сценарий В:**

Расходы превышают плановые, возможно, потому, что проект опережает график. В результате израсходовано больше, чем предполагалось потратить за первые три месяца проекта.

**Анализ:** Сценарий В не является обязательно проблематичным. Да, согласно сценарию В, проект затратил больше, чем предполагалось, но выполнен и больший объем работ, чем было запланировано. По этому сценарию необходимо собрать больше информации, чтобы решить, не потрачено ли больше, чем предполагалось, **за конкретный объем выполненных работ.**

**Примечание.** В случае и того, и другого сценария необходимо убедиться в том, что у проекта имеется достаточно средств для продолжения ведения работ, учитывая тот факт, что за месяц было израсходовано больше, чем предполагалось.



## Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведенных затрат с учетом освоенного объема работ

Задания/вид деятельности	Плановые затраты	Факт. затрат	% выполнения	Мес. 1	Мес. 2	Мес. 3	Мес. 4	Мес. 5	Мес. 6
A	100	100	100	100					
B	200	200	100		200				
C	100	150	150		100				
D	400	400	100			400			
E	100	50	50			100			
F	200	100	50			200			
G	200	200	100				200		
H	100	50	50				100		
I	300	100	50					300	
J	100	0	0						100
Планируемые затраты за месяц				100	300	700	300	300	100
Планируемые суммарные затраты				100	400	1100	1400	1700	1800
Фактические затраты за месяц				150	350	800			
Фактические суммарные затраты				150	500	1300			

36

- За три месяца проект полностью или частично завершил восемь задач. Сравнение плановых затрат по каждой из этих задач с фактическими показывает, что проект **ТОЧНО** следует бюджету (затрачено 1300 для получения результата, стоимостью 1300).
- По плану за три месяца проект должен был завершить работы на сумму 1100, а вместо этого было завершено работ на сумму 1300. Это означает, что проект на 18% опережает график.

Итак, какие выводы можно сделать на основании этого анализа?

- если проект будет продолжаться такими же темпами, то он завершится раньше запланированного срока;
- если тенденции, наметившиеся в проекте, будут продолжены, то проект уложится в бюджет.

Сценарий	Отставание от графика	Согласно графику	С опережением графика
Недовыполнение бюджета	Необходимы дополнительные данные для оценки	Хорошо	Хорошо
Согласно бюджету	Плохо	Хорошо	Хорошо
Перерасход	Плохо	Плохо	Необходимы дополнительные данные для оценки



## Матрицы оценки рисков



<b>ВЕРОЯТНОСТЬ возникновения</b>	Высокая			<b>Риск В</b>
	Средняя	<b>Риск С</b>		
	Низкая			<b>Риск А</b>
		Низкое	Среднее	Высокое

Потенциальное **ВЛИЯНИЕ** на проект

Цель проекта	Очень слабое воздействие — 0,05	Слабое воздействие — 0,10	Среднее воздействие — 0,20	Сильное воздействие — 0,40	Очень сильное воздействие — 0,80
Стоимость	Несущественное увеличение бюджета	Увеличение бюджета до 10%	Увеличение бюджета на 10—20%	Увеличение бюджета на 20—40%	Увеличение бюджета более чем на 40%
Продолжительность	Несущественное увеличение продолжительности проекта	Нарушение календарного плана не более чем на 5%	Нарушение календарного плана на 5—10%	Нарушение календарного плана на 10—20%	Нарушение календарного плана более чем на 20%
Содержание	Несущественное изменение содержания	Затронуты небольшие области содержания	Затронуты существенные области содержания	Изменение содержания на грани приемлемости для заказчика	Результат проекта полностью неприемлем
Качество	Несущественное снижение качества	Ощутимое снижение качества	Снижение качества требует согласования с заказчиком	Снижение качества неприемлемо для заказчика	Результат проекта полностью бесполезен

Вероятность	Серьезность риска = = вероятность + 2 воздействие				
	NC=5	7	9	11	13
HL=4	6	8	10	12	14
L=3	5	7	9	11	13
LL=2	4	6	8	10	12
VU=1	3	5	7	9	11
	VL=1	L=2	M=3	H=4	VH=5
	Воздействие				

Система обозначений:  
 Высокая серьезность  
 Средняя серьезность  
 Низкая серьезность



## Определение категорий рисков

Важно помнить, что каждый проект уникален, и поэтому невозможно создать единый комплекс категорий рисков, который бы отвечал требованиям всех проектов и организаций. Проектные команды должны изучить условия реализации их проекта и разработать комплекс категорий, соответствующих конкретным условиям.

Некоторыми из потенциальных категорий рисков могут быть:

- **стратегические/коммерческие риски:**
  - ✓ нарушение поставщиками условий контракта;
  - ✓ кража/мошенничество;
  - ✓ партнеры по проекту сработали неэффективно;
- **экономические/финансовые/рыночные риски:**
  - ✓ изменение курса валют;
  - ✓ нестабильность процентной ставки;
  - ✓ инфляция;
  - ✓ отрицательное влияние общих рыночных факторов на планы проекта;
- **законодательные и управленческие:**
  - ✓ изменение законодательства делает недействительными допущения проекта;
  - ✓ невозможность получить соответствующие разрешения;
  - ✓ неудовлетворительные контрактные условия;
- **организационные/управленческие риски и человеческий фактор:**
  - ✓ плохое руководство;
  - ✓ неадекватные полномочия и плохое распределение ролей между персоналом;
  - ✓ плохие методы отбора персонала;
  - ✓ отсутствие ясности в ролях и обязанностях;
  - ✓ личностные конфликты;
  - ✓ отсутствие оперативной поддержки;
- **политические:**
  - ✓ смена правительства или правительственной политики;
  - ✓ война, беспорядки;
  - ✓ отрицательное общественное мнение/вмешательство СМИ;
  - ✓ вмешательство политических решений;
- **природные:**
  - ✓ природные катаклизмы;
  - ✓ внезапные изменения погоды;
- **технические/эксплуатационные/инфраструктурные:**
  - ✓ неверная разработка проекта;
  - ✓ изменение рамок/масштаба проекта;
  - ✓ неясность ожиданий;
- **риски, связанные с управлением проектом**
  - ✓ отсутствие планирования, анализа рисков, непредвиденных обстоятельств;
  - ✓ неадекватный мониторинг и контроль;
  - ✓ нереальный временной график;
  - ✓ плохо управляемая логистика;
  - ✓ задержка с согласованием проектной документации.



## Дерево управления рисками



Если проектная команда решает активно управлять рисками, то ответные стратегии должны включать следующие варианты (или их сочетания):

- **Возможность избежать риска**

Не осуществлять (или осуществить другим способом) ту часть объема работ, на которую риск с высокой вероятностью возникновения может оказать сильное влияние. Например, можно отказаться от выполнения работ в определенной географической области из-за соображений безопасности.

- **Возможность разделения (перекладывания или передачи) риска**

Действия по разделению <sup>2</sup> (или передаче) риска по какому-либо аспекту проекта с другой компанией или партнерами. Самым простым примером перекладывания риска является страхование. Например, возмещение убытков из-за повреждения или утраты автомобиля возлагается на страховую компанию.

- **Возможность смягчения/предотвращения риска**

Действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска или на смягчение его влияния на проект. Возьмем, к примеру, проект, где есть риск кражи имущества.

- ✓ вероятность кражи может быть снижена путем улучшения систем безопасности в здании (охрана, новые двери, решетки на окнах);
- ✓ степень влияния потенциальной кражи на проект может быть снижена путем принятия политики, согласно которой на складе могут храниться материально-технические средства, необходимые только на ближайшие семь дней работы.

- **Принятие риска**

Если оценка вероятности возникновения и степени влияния риска на проект невелики и остаются в разумных пределах, организация может принять решение не предпринимать никаких действий. Например, организация ожидает, что существует вероятность более позднего наступления «сезона дождей», который прервет ее сельскохозяйственную деятельность, но проектная команда предпочитает принять риск и не предпринимает действий по его передаче или снижению.

<sup>2</sup> В данном случае имеется в виду, что устранение последствий риска берет на себя другая компания – прим. редактора

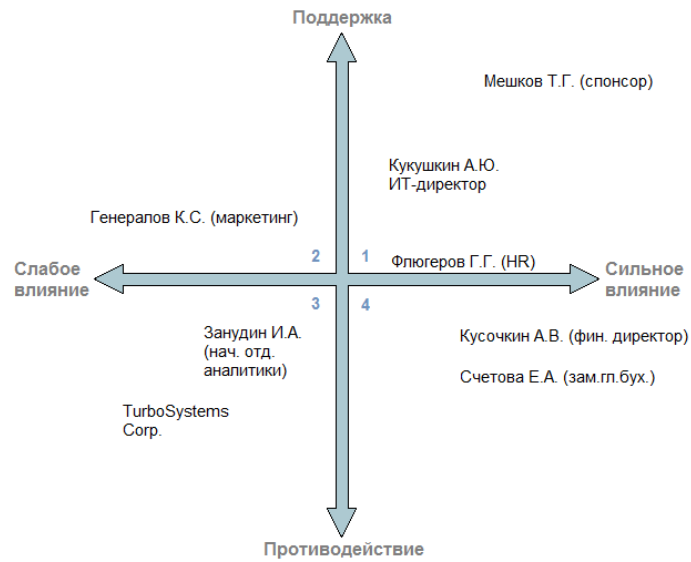


## Реестр рисков (план управления рисками)

Категория риска	Название риска	Статус	Вероятность	Степень влияния	Баллы	Ответные меры	Ответственное лицо	Когда
Стратегический риск	Отсутствие навыков по ведению бухучета	Активный – риск активно отслеживается	3/5	4/5	7	Снижение риска – выделение средств на обучение бухучету	Мариан	1 кв
Природный	Задержка из-за дождей	Проблема с риском разрешена	2/5	3/5	5	Избежать риска – перенос деятельности на сухой сезон	МП	1 кв
Политический	Несвоевременная доставка из-за проблем безопасности	Проблема с риском решена	2/5	5/5	7	Передача риска подрядчику по транспортировке грузов	МВ	2 кв
И т.д.								



## Матрицы анализа стейкхолдеров: Система координат, Venn Диаграмма



Местные власти –  
охрана здоровья и  
санитарный контроль

Отдел  
рыболовства

Рыболовецкие  
кооперативы

Семьи  
рыбаков

Агентство по  
охране  
окружающей  
среды

Розничная торговля

Городское  
население  
(потребители)

Отрасль X



## Матрица анализа заинтересованных сторон

Организации	Целевые группы	Другие		
<b>Области анализа</b>	<b>Заинтересованная сторона 1</b>	<b>Заинтересованная сторона 2</b>	<b>Заинтересованная сторона 3</b>	
<b>Проблемы:</b> каковы основные проблемы, выявленные в результате оценки ситуации т как они влияют на «ЗС»?				
<b>Интересы:</b> что может мотивировать «ЗС» поддержать проект?				
<b>Потенциал:</b> какой вклад они могут внести в решение выявленных проблем?				
<b>Взаимодействие:</b> каким образом проект может сотрудничать с «ЗС»?				
<b>Действия других:</b> кто еще сотрудничает с «ЗС» по проблеме, над которой работает проект?				
<b>Действия КК/КП:</b> имеет ли КК/КП опыт работы с «ЗС» и какой?				

	Лидеры местных сообществ	Женские группы	Школьники	Волонтеры национального общества	Местные власти
Проблемы	Несут некоторую ответственность за обеспечение безопасности сообществ	Не имеют достаточно информации, чтобы подготовиться к ЧС	Уязвимы к рискам в сфере здравоохранения и рискам ЧС	Необходимо улучшить связи с сообществом для снижения риска ЧС	Должны обеспечить безопасность сообщества
Интересы	Хотят обеспечить безопасность сообществ	Хотят получить лучшее представление о рисках ЧС	Быть лучше защищенными от ЧС	Иметь возможность эффективно работать с сообществом	Продемонстрировать повышение безопасности сообщества
Потенциал	Знание местной ситуации и структур власти	Детальное знание местных особенностей (особенности погодных условий и урожайности)	Хотят учиться и распространять информацию	Преданные делу и квалифицированные преподаватели, способные мотивировать сообщество	Сотрудничество и поддержка очень важны для проекта.
Взаимодействие	Через ежемесячные встречи комитета	Через ежемесячные встречи женских групп	Организовать школьные визиты через учителей, задействованных в Национальном Обществе	Через местные отделения Национального Общества	Через местные отделения Национального Общества
Действия других	Также работают с международными НПО «Помощь при бедствиях» и рядом церковных групп	Некоторые группы поддерживают отношения с церковными группами	Многие дети посещают мероприятия, проводимые церковными группами	Хорошие отношения между другими НПО и церковными группами	В основном хорошие отношения
Действия Красного Креста и Красного Полумесяца	На протяжении многих лет Красный Крест страны X работал с лидерами местных сообществ по всей стране  В настоящее время активной работы по управлению ЧС не проводится	Красный Крест страны X заключил соглашения с ключевыми группами.  Красный Крест страны Z (партнерское национальное общество) оказывает поддержку материнским клубам	Нет активной работы, хорошие взаимоотношения со всеми представителями Красного Креста/Красного Полумесяца	Хорошее постоянное взаимодействие с МККК, Федерацией через Красный Крест страны X	МККК и Красный Крест страны X недавно провели кампанию по распространению знаний



## Схема RACI (вовлечение заинтересованных сторон)

**Схема RACI** - Это матрица, на вертикальной оси которой (левый столбец) представлены задачи или результаты, а на горизонтальной (верхний ряд) – роли заинтересованных сторон проекта, первые буквы которых и дали сокращенное наименование матрице, отражающей четыре ключевых роли, наиболее часто представляемые в матрице:

- **Ответственные за исполнение (Responsible).**  
Это люди, непосредственно осуществляющие деятельность по выполнению заданий.
- **Ответственный за контроль (Accountable).**  
Человек, согласовывающий (ставящий подпись) и отвечающий за работу, выполняемую исполнителями.
- **Консультант (Consulted).**  
Человек, чье мнение по выполняемой работе важно и необходимо получить, и с которым налажена двусторонняя связь.
- **Лицо, получающее информацию (Informed).**  
Человек, которому ежедневно, либо по окончании выполнения работ или по получении результата сообщается о положении дел (тот, кому предоставляются отчеты).

Тип участия	Кто является ответственным исполнителем?	Кто ответственный за контроль?	С кем консультируются?	Кого информируют?
Задания	Кто ведет работы? Работы связаны с заданием?	Кто подписывает документы о результатах?	К кому обратиться за консультациями?	Кому подается информации в виде отчетов, по электронной почте и пр.?
Концептуальные рекомендации	Руководитель, Менеджер проекта, Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Менеджер проекта	Технический советник по санитарному контролю	Министерство здравоохранения (МЗ)
Разработка Оценка Анализ Логическая схема Планирование мониторинга и оценки	Руководитель Менеджер проекта Ассистент, Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант Менеджеры проектов Местные наемные работники	Участники проекта МЗ Инвесторы	МЗ
Разработка и подача проектного предложения	Руководитель Менеджер проекта Ассистент Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Технический консультант по вопросам ВИЧ Менеджеры проектов Группа по оценке качества	Сотрудники местного МЗ, Инвесторы	Участники проекта
Планирование программы	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Участвующая некоммерческая организация Менеджер проекта Местные наемные работники	Участники проекта Сотрудники МЗ Технический советник по санитарному контролю Инвесторы	Сотрудники МЗ
Реализация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация	Руководитель Менеджер проекта Участвующая некоммерческая организация Участники проекта	Составитель программы	Инвестор
Мониторинг и оценка	Руководитель Составитель программы Инвестор	Участники проекта	Технический консультант	Сотрудники МЗ



## Взаимодействие (коммуникации) с заинтересованными сторонами

После определения ролей и ответственности по проекту определяется способ взаимодействия и связи между этими группами. Взаимодействие – это и искусство и наука. Искусство успешного взаимодействия зависит от межличностных и лидерских качеств менеджера, а наука взаимодействия рассматривает, в основном, вопросы планирования и выполнения.

Важной составляющей науки взаимодействия является правильное определение стратегии общения с учетом масштаба и сложности проекта. Например, в рамках небольшого проекта чрезмерно официальный стиль общения может быстро стать административным бременем, мешающим прочим видам деятельности. И, наоборот, в большом проекте неформальное или «узкоспециализированное» взаимодействие может быстро превратить все мероприятия в катастрофу, если важные вопросы не рассматриваются, а возможности упускаются из-за фактического отсутствия взаимодействия, его планирования и реализации.

Поэтому необходимо определиться с тем, на **ЧТО, ПОЧЕМУ, КОМУ, КАК и КОГДА** должно быть направлено взаимодействие. Эта информация может быть определена с помощью следующей таблицы:

Формат взаимодействия	Цель	Аудитория	Автор	Кому предназначено	Средство связи	Частота

Формат взаимодействия должен соответствовать характеру сообщений по проекту и типу участников. Для определения формата взаимодействия можно руководствоваться следующими вопросами:

- Какое средство связи повышает вероятность того, что сообщение будет фактически получено, понято и по нему будут предприняты соответствующие действия?
- Какой объем информации следует включать, и с какой степенью детализации?
- Какие средства связи в наибольшей степени отвечают такому типу сообщений?
- Какой формат взаимодействия предпочитают заинтересованные стороны?
- Какой уровень взаимодействия необходим (односторонний или двусторонний)?

Кроме того, важно различать ежедневное, текущее взаимодействие между членами проектной команды, взаимодействие со спонсорами и регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами.



*К средствам взаимодействия относятся отчеты о состоянии дел, плановые совещания, ежемесячные отчеты, связь в экстренных случаях, совещания по критическим вопросам, графики обучения и пр.*



# Часть II:

## Мониторинг и оценка проектов в некоммерческой сфере



## Мониторинг, оценка и аудит

	МОНИТОРИНГ И КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	ОЦЕНКА	АУДИТ
<b>ДЛЯ ЧЕГО?</b>	Проверка прогресса , принятие информированных решений, направленных на повышение эффективности проекта, поддержка подотчетности	Оценивание прогресса и его значимости, извлечение уроков и выработка рекомендация для целей долгосрочного планирования, обеспечение подотчетности.	Обеспечение соответствия, гарантии, подотчетности.
<b>КОГДА?</b>	На протяжении всего проекта/программы	Периодически или после завершения проекта/программы	По требованию (финансовых доноров)
<b>КТО?</b>	Собственные специалисты с привлечением сотрудников, вовлеченных в реализацию проекта/программы	Внутренняя и внешняя	Внешний эксперт
<b>СООТНЕСЕННОСТЬ С ЛОГИЧЕСКОЙ ИЕРАРХИЕЙ</b>	Акцент на вложения, мероприятия, промежуточные результаты и краткосрочные конечные результаты.	Акцент на конечные результаты и цель	Акцент на вложения, мероприятия и промежуточные результаты

46



## Стандарты МФОКК/КП по проведению оценки

### Критерии: что мы оцениваем

- Соответствие деятельности политикам и стандартам МД КК/КП
- Актуальность и адекватность – соответствие потребностям и интересам ЦГ
- Экономичность – оправдываются ли затраты? Своевременно ли выполняется работа?
- Эффективность – достигнуты ли результаты? На сколько? Какова в этом роль проекта?
- Охват целевых групп
- Воздействие – позитивно/негативно, прямо/косвенно, преднамеренно/непреднамеренно
- Последовательность - соответствие стандартам МД КК/КП, гуманитарным принципам и стандартам в области прав человека
- Устойчивость – насколько продолжительными окажутся результаты работы после завершения проекта

### Нормы: как мы оцениваем

- Практичность – оценка должна быть востребованной и пригодной для использования
- Обоснованность – оценка должна быть реалистичной, достоверной и осуществляться разумным и экономичным способом
- Этичность и законность – соблюдение этических и законодательных норм
- Беспристрастность и независимость
- Прозрачность
- Аккуратность – техническая точность
- Участие – привлекать к участию заинтересованные стороны
- Сотрудничество – привлекать партнеров к проведению оценки

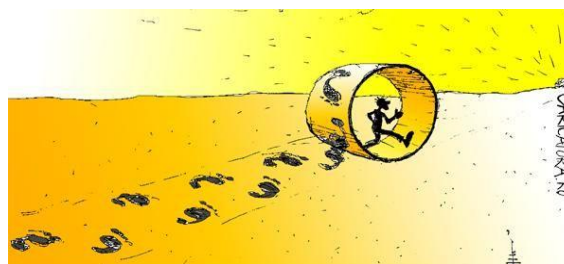
### Этические принципы МиО

- Соблюдать принципы МД КК/КП
- Уважать традиции, культуру и достоинство людей
- «Не навреди»
- Привлекать к участию заинтересованные стороны
- Быть открытыми к обратной связи

## Шесть шагов МиО

### Шесть шагов МиО:

1. Определение цели и сферы охвата системы МиО
2. План сбора данных и управления данными
3. План анализа данных
4. Планирование отчетности и использования полученных данных
5. План развития кадрового потенциала в области МиО
6. Подготовка бюджета для проведения МиО



#### Шаг 1: определение цели и области охвата системы МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Проанализируйте логическую матрицу	Логическая матрица программы
Определите основные информационные потребности и ожидания заинтересованных сторон	Таблица оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО
Определите все требования к МиО	Таблица планирования мероприятий по МиО
Спланируйте основные мероприятия и функции МиО	

#### Шаг 2: план сбора данных и управления данными

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Составьте план МиО	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Шаблон плана МиО</li> <li>• Основные методы и инструменты сбора данных</li> <li>• Формы обратной связи</li> <li>• Формы учета рабочего времени сотрудников и добровольцев</li> <li>• Таблица отслеживания индикаторов</li> </ul>
Изучите вторичные данные	
Определите баланс количественных и качественных данных	
Триангулируйте источники и методы сбора данных	
Определите выборку	
Подготовьтесь к проведению опросов	

Подготовьте необходимые методы/инструменты сбора данных	
Разработайте механизмы контроля за деятельностью сотрудников проекта	
Спланируйте управление данными	
Используйте таблицу индикаторов, журнал/таблицу учета рисков	

### Шаг 3: план анализа данных

СОСТАВЬТЕ ПЛАН АНАЛИЗА ДАННЫХ, В КОТОРОМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УКАЗАНЫ:	СОБЛЮДАЙТЕ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ:
Цель анализа данных	1. Подготовка данных
Периодичность анализа данных	2. Анализ данных
Ответственность за анализ данных	3. Проверка корректности данных
Процесс анализа данных	4. Представление данных
	5. Рекомендации и план действий

### Шаг 4: планирование отчетности и использования полученной информации

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Заранее спрогнозируйте и запланируйте:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• График предоставления отчетности</li> <li>• Отчет об управлении проектом</li> <li>• Журнал учета решений</li> <li>• Журнал учета мер реагирования</li> <li>• Журнал учета извлеченных уроков</li> </ul>
1. Потребности/аудитория	
2. Периодичность	
3. Форматы	
4. Ответственные лица	
План использования информации:	

1. Распространение информации
2. Принятие решений и планирование

### Шаг 5: план развития кадрового потенциала в области МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:	ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ:
Оцените возможности персонала в области МиО	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образец должностной инструкции по МиО</li> <li>• Набор персонала по МиО</li> <li>• Программа тренинга по МиО</li> </ul>
Определите степень участия местного сообщества	
Определите необходимость привлечения сторонних специалистов	
Определите функции и обязанности по МиО	
Спланируйте управление деятельностью по МиО	
Определите требования и возможности по укреплению потенциала в области МиО	

### Шаг 6: подготовка бюджета для проведения МиО

МЕРОПРИЯТИЯ:
Составьте список статей бюджета по МиО
Включите расходы по МиО в бюджет проекта
Проанализируйте требования донора к формированию бюджета
Спланируйте непредвиденные расходы

### Оценка потребностей заинтересованных сторон в МИО

КТО	ЧТО	ПОЧЕМУ	КОГДА	КАК (формат)	РОЛЬ/ ФУНКЦИЯ МИО
Руководители проекта	Отчеты по проекту	Принятие решений и стратегическое планирование	Ежемесячно	Таблица индикаторов, диаграммы, отчеты	Контроль над сбором данных, ходом проекта
Сотрудники проекта	Отчеты по проекту	Понимание решений и их роли в осуществлении проекта	Ежемесячно	Еженедельные отчеты, базы данных, ежемесячные и квартальные отчеты	Управление системой МИО
ШК НО/ МФОКК/КП	Ежегодная информация по проекту	Обмен знаниями внутри организации, извлечение уроков и стратегическое планирование	Ежегодно	Внутренняя отчетность	Анализ и комментарии к отчетам, методическая поддержка
Доноры	Отчеты о достигнутом прогрессе	Соответствие заявленным целям	Ежеквартально	Отчет по формату доноров	Анализ, комментарии, рекомендации
Партнер-исполнитель					
Партнерская государственная организация					
Сообщество (получатели помощи)					

**Таблица планирования мероприятий по МиО**

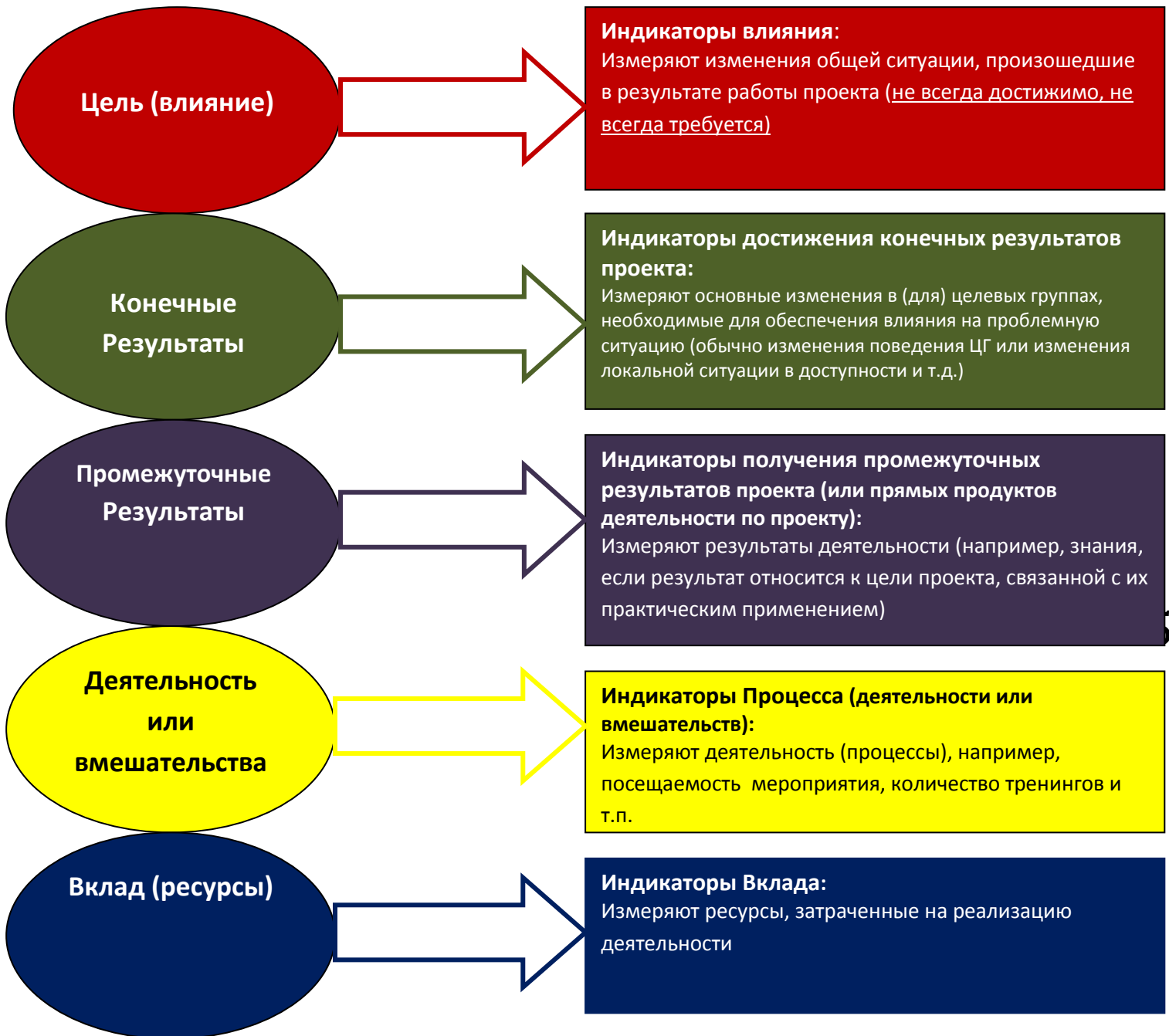
МЕРОПРИЯТИЯ ПО МИО	СРОКИ / ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ОБЯЗАННОСТИ	ПРИМЕРНЫЙ БЮДЖЕТ
Исследование исходной ситуации			
Исследование конечной ситуации			
Среднесрочная оценка			
Мониторинг проекта			
Опрос получателей помощи			
Отчеты по проекту для доноров			
Отчеты сотрудников			
Обучение сотрудников МиО			
....			

### Шаблон плана МиО

ИНДИКАТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИКАТОРА/ ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	МЕТОДЫ/ ИСТОЧНИКИ СБОРА ДАННЫХ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ И ГРАФИК	ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ/ АУДИТОРИЯ
<b>Цель:</b>					
Индикатор Допущение					
<b>Конечный результат 1:</b>					
Индикатор 1 а Индикатор 1 b Допущение 1а					
<b>Промежуточный результат 1.1.</b>					
Индикатор 1.1.a Индикатор 1.1.b Допущение					

3

## Памятка для разработки индикаторов

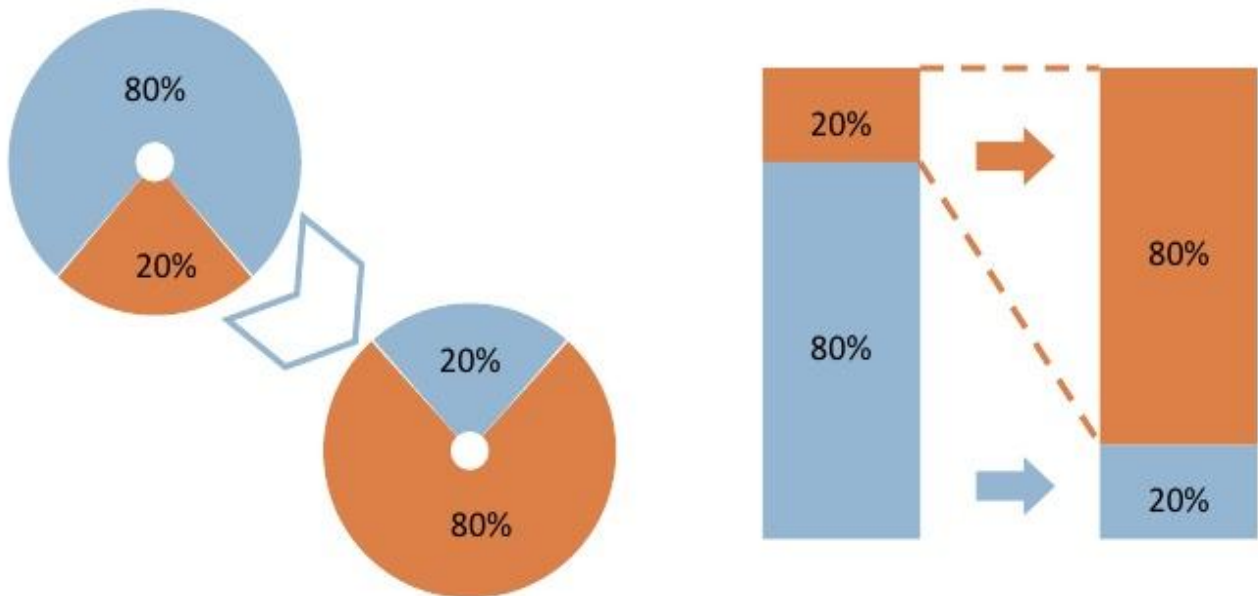




## Закон Парето или Принцип 80:20

Этот принцип оказал огромное и незаметное широкой публике влияние на многих преуспевающих людей, но остается одной из величайших тайн. Даже те немногие из осведомленных о нем, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Автор: Ричард Кох (Richard Koch), преподаватель экономики управления и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете. Материал публикуется в сокращенном переводе с английского.



### Что мы называем Принципом 80:20?

Принцип 80:20 гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий, отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения. Например, на получение 80% результатов, достигаемых в работе, у вас уходит 20% всего затраченного времени. Выходит, что на практике 4/5 приложенных вами усилий (немалая доля) не имеют к получаемому результату почти никакого отношения. Это, кстати, расходится с тем, чего люди обычно ожидают.

Таким образом, Принцип 80:20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами, вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Выражение «80:20» хорошо описывает данную диспропорцию: 20% вложенных средств ответственны за 80% отдачи; 80% следствий проистекают из 20% причин, 20% усилий дают 80% результатов.

Множество примеров, подтверждающих справедливость Принципа 80:20, можно найти в области бизнеса. 20% ассортимента продукции дают обычно 80% от общего объема продаж в денежном выражении, то же самое можно сказать о 20% покупателей и клиентов. Кроме того, 20% ассортимента продукции или 20% покупателей обычно приносят компании 80% прибыли.

Возьмем наше общество. 20% преступников совершают 80% преступлений; 20% водителей виновны в 80% дорожно-транспортных происшествий; 20% вступивших в брак ответственны за 80% разводов (те, которые постоянно то вступают в брак, то разводятся, сильно искажают статистику, что дает пессимистично-однобокую картину нестабильности заключаемых браков). Наконец, 20% детей используют 80% возможностей, предоставляемых системой образования в данной стране.

Даже дома: на 20% ваших ковров приходится 80% воздействий, ведущих к их износу. 80% всего времени вы носите 20% имеющейся у вас одежды. 80% всех ложных тревог при срабатывании противоугонной сигнализации вызывается 20% возможных причин.

Двигатель внутреннего сгорания также великолепно подтверждает справедливость Принципа 80/20: 80% энергии, выделившейся при сгорании топлива, теряется, а колесам передается лишь 20% всей энергии. Эти 20% топлива производят 100% всего движения.

Математическая зависимость, которая легла в основу Принципа 80/20, была обнаружена более ста лет назад, в 1897 году, итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923). Его открытие называли по-разному, в том числе принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом Дисбаланса. В данном материале мы будем именовать его Принципом 80/20. Принцип 80/20 оказал огромное, хотя и незаметное широкой публике, влияние на многих ныне преуспевающих людей, особенно бизнесменов, энтузиастов-компьютерщиков, специалистов отделов технического контроля и, таким образом, способствовал формированию того мира, в котором мы сейчас живем. Тем не менее Принцип 80/20 остается одной из величайших тайн нашего времени, и даже те немногие из осведомленных о нем, кто знает и применяет его, используют лишь небольшую долю его мощи.

Так что же обнаружил Вильфредо Парето? Так случилось, что он рассматривал распределение богатства и доходов в Англии XIX века. Он выяснил, что большая часть доходов и материальных ценностей принадлежит меньшинству людей в исследованных группах. Возможно, что для Парето не было в этом ничего удивительного. Однако он также установил два очень примечательных, по его мнению, факта. Первым был тот, что существует неизменное математическое соотношение между численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемой этой группой. Другими словами, если известно, что 20% населения владеют 80% материальных ценностей, то можно с уверенностью сказать, что 10% населения имеют приблизительно 65% материальных ценностей, а 5% населения — 50%. Для Парето главным здесь были не цифры процентного соотношения, а тот факт, что распределение богатства среди населения предсказуемо несбалансировано.

Другой находкой Парето, восхитившей его, было то, что данная схема дисбаланса оставалась неизменной для статистических данных, относящихся к различным периодам времени и различным странам. Будь то данные по Англии за любой период ее истории или доступные Парето данные по другим странам за разные периоды

времени, выяснялось, что схема снова и снова повторяется, причем с математической точностью.

Что это — простое совпадение или нечто имеющее огромное значение для экономики и общества? Сработала бы эта схема применительно к данным из других областей, — не только в отношении богатства или доходов? Парето был блестящим новатором, поскольку до него никому не приходило в голову рассмотреть две системы взаимосвязанных данных — распределение доходов или богатств и число людей, получающих доход или владеющих собственностью, и сравнить процентные соотношения между двумя этими данными. (К настоящему времени этот метод стал привычным и привел к крупным достижениям в таких областях, как бизнес и экономика).

К сожалению, хотя Парето и осознавал важность своего открытия, он не преуспел в объяснении его. Он выдвинул серию неплохих, но бессвязных социологических теорий, в которых придавал большое значение роли элиты и которые в конце его жизни были присвоены фашистами Муссолини. В течение целого поколения значение Принципа 80:20 оставалось недооцененным. Несмотря на то, что некоторые экономисты, особенно американские, осознавали важность этого принципа, лишь после второй мировой войны два человека одновременно, но независимо друг от друга начали демонстрировать миру, на что способен Принцип 80:20.

#### **1949: принцип наименьшего усилия Зипфа**

Одним из этих первопроходцев был профессор филологии из Гарварда Джордж К. Зипф. В 1949 году он открыл принцип наименьшего усилия, который, в сущности, представлял собой заново открытый и детально обоснованный Принцип Парето. Принцип Зипфа гласил, что ресурсы (люди, товары, время, знания или любой другой источник продукта) самоорганизуются так, чтобы свести к минимуму затраченную работу, и, таким образом, приблизительно 20—30% любого ресурса производят 70—80% деятельности, связанной с этим ресурсом.

Для того чтобы продемонстрировать неизменную повторяемость этой схемы дисбаланса, профессор Зипф рассматривал статистику народонаселения, область филологии и динамику промышленности. Например, он произвел анализ статистики всех браков, заключенных в 1931 году в 20-ти кварталах города Филадельфия, и показал, что 70% браков было заключено между людьми, проживавшими друг от друга на расстоянии, не большем 30% протяженности этой территории.

Зипф дал научное объяснение тому, что на рабочем столе никогда нет порядка, и оправдал беспорядок другим законом: вещи находятся настолько близко от нас, насколько часто мы ими пользуемся. Ну, секретарши посмышленнее уже давным-давно поняли, что часто используемые бумаги подшивать не надо!

#### **1951: правило Юрана о немногом, действительно важном, и экономический подъем в Японии**

Другим первопроходцем практического применения Принципа 80:20 был родившийся в 1904 году в Румынии американский инженер Иосиф Мозес Юран, великий гуру качества; этот человек стоял у истоков революции качества 1950—1990 годов. Юран

сделал принцип Парето (или, как он иногда его называл, «принцип немногого, имеющего решающее значение») синонимом **изыскания путей повышения качества продукции**.

В 1924 году Юран поступил в качестве инженера по организации производства на работу в компанию «Вестерн электрик», производственное подразделение корпорации «Белл телефон систем». Впоследствии он стал одним из первых в мире консультантов по качеству.

Ему пришла в голову великолепная идея использовать Принцип 80:20, наряду с другими статистическими методами, для того чтобы искоренить выпуск бракованной продукции, повысить надежность и полезность промышленных и потребительских товаров. В книге «Руководство по контролю за качеством», первое издание которой вышло в 1951 году, Юран щедро превозносил достоинства Принципа 80:20.

Экономист Парето обнаружил, что материальные ценности имеют неоднородное распределение (такое же наблюдал Юран в отношении бракованной продукции). Мы можем обратиться к ряду других областей - распределению преступлений среди преступников, распределению аварий по технологическим процессам, имеющим повышенную опасность, и т.д. Принцип неравномерного распределения Парето применим к распределению материальных ценностей и распределению потерь качества.

Крупные американские промышленники не заинтересовались теориями Юрана. В 1953 году его пригласили с лекциями в Японию, и здесь он нашел аудиторию, готовую воспринимать новые идеи. Юран остался в Японии и начал работать с несколькими японскими корпорациями, занимаясь вопросами повышения качества потребительских товаров, их ценности для покупателя. И лишь после 1970 года, когда японская угроза американской промышленности стала совершенно очевидной, Запад стал воспринимать Юрана всерьез, и тот вернулся в США, для того чтобы сделать для американской промышленности то, что он сделал для японской. Фундаментом этой глобальной революции качества был Принцип 80/20.

### **1960-е — 1990-е: Принцип 80:20 двигает прогресс**

Одной из самых первых корпораций, взявших на вооружение Принцип 80:20 и наиболее успешно использовавших его, была IBM. Вот почему большинство специалистов по компьютерным системам, получивших профессиональную подготовку в 1960-х и 1970-х годах, хорошо знают эту теорию.

В 1963 году в IBM обнаружили, что примерно 80% компьютерного времени тратится на обработку 20% команд программы. Компания немедленно переделала системное программное обеспечение так, чтобы наиболее используемые 20% были наиболее доступны и удобны для пользователя, что сделало компьютеры IBM более эффективными и быстрыми в большинстве приложений, чем машины конкурирующих фирм.

Разработчики персональных компьютеров и программного обеспечения нового поколения, например «Эпл», «Лотус», «Майкрософт», применяли Принцип 80:20 с еще большей изощренностью и сделали свои машины более дешевыми и простыми в

работе. Этим они завоевали новые массы покупателей, которые раньше бежали бы от компьютера как от огня.

### **Победитель получает все**

Далеко идущие последствия принципа Парето проявили себя широкой публике через столетие после того, как Парето открыл его, в недавних дискуссиях по поводу астрономических и постоянно растущих доходов суперзвезд и немногих наиболее богатых людей некоторых профессий. Режиссер Стивен Спилберг заработал 165 миллионов долларов в 1994 году. Джозеф Джеймиэл, самый высокооплачиваемый адвокат, получил 90 миллионов. Просто компетентные в своем деле режиссеры и юристы, конечно же, зарабатывают ничтожно мало в сравнении с этими суммами.

В XX веке предпринимались массированные попытки уравнивания доходов, однако неравенство, искорененное в одной сфере, неожиданно возникает в другой. В США с 1973 по 1995 год реальные доходы работников, не принадлежащих к сфере управления, упали на 14%. В 1980-х годах весь прирост доходов ушел в руки 20% самых богатых людей, а недоступные воображению 64% всего прироста были получены 1% наиболее богатых людей. Львиная доля всех акций частных инвесторов в США находится в руках очень немногих владельцев: на долю 5% американских семей приходится примерно 75% всех активов. Если мы взглянем на роль доллара в современном мире, то увидим такую же картину: почти 50% расчетов мировой торговли производится в американских долларах, что намного превышает 13%-ю долю США в мировом экспорте. Мировые валютные резервы на 64% состоят из долларов, хотя доля валового внутреннего продукта США в мировом валовом продукте лишь ненамного превышает 20%. Принцип 80/20 будет работать всегда и везде, если не прилагать сознательных, настойчивых и массированных усилий по его преодолению.

### **Почему Принцип 80:20 настолько важен?**

Принцип 80:20 имеет огромную важность по той причине, что он противоречит тому, что мы привыкли считать логичным. Мы вправе ожидать, что все факторы имеют приблизительно одинаковое значение. Что все клиенты одинаково для нас ценны. Что каждая сделка, каждый продукт и каждый вырученный от продажи доллар так же хороши, как и другие. Что все работники отдельно взятой категории приносят приблизительно одинаковую пользу. Что любые день, неделя или год одинаково важны для нас. Что все наши друзья одинаково ценны. Что ко всем бумагам или телефонным звонкам должно относиться с одинаковым вниманием. Что образование, полученное в одном университете, имеет такую же ценность, что и образование, полученное в другом. Что все проблемы проистекают из множества причин, так что не стоит даже стараться искать среди них несколько ключевых. Что все возможности одинаково ценны, поэтому неважно, какую из них мы выберем.

Мы привыкли думать, что 50% причин или вложенных в дело ресурсов дадут нам 50% результатов или конечного продукта. И нам кажется естественным, почти демократичным, ожидание, что причины и следствия приблизительно одинаково сбалансированы между собой. Конечно же, иногда бывает и так. Однако «заблуждение 50:50» является одним из самых не соответствующих действительности, вредных и

глубоко укоренившихся в наших мозгах. Принцип 80:20 говорит о том, что если мы изучим и проанализируем два набора данных, относящихся к причинам и результатам, то скорее всего получим картину несбалансированности. Численно этот дисбаланс может составлять 65:36, 70:30, 75:25, 80:20, 95:5 или 99,9:0,1 или принимать любые другие значения. При этом сумма двух чисел в подобных соотношениях не обязательно должна быть равна 100.

Принцип 80:20 также гарантирует, что когда мы узнаем действительное соотношение, то сильно удивимся уровню этого дисбаланса, потому что каким бы ни оказался действительный уровень дисбаланса, он скорее всего превзойдет наши ожидания. Администраторы могут подозревать, что некоторые клиенты и некоторые наименования продукции более выгодны, чем другие, но когда они узнают, насколько велика разница между первыми и вторыми, то бывают очень удивлены и даже ошарашены. Школьные учителя знают, что большая часть проблем с дисциплиной или прогулами проистекает от небольшого числа учеников, однако после анализа своих записей обычно выясняют, что размах дисбаланса все-таки оказывается большим, чем они ожидали. Мы можем думать, что некоторую часть своего времени мы работаем более эффективно, чем остальное время, но если мы измерим прикладываемые усилия и получаемые результаты, то можем и дар речи потерять.

Так зачем же нам нужен Принцип 80:20? Осознаете вы это или нет, но он накладывает отпечаток на вашу жизнь, на мир, в котором вы живете, на вашу работу. Понимание Принципа 80:20 дает вам трезвое видение того, что в действительности происходит в окружающем мире.

Бизнес и рынок в течение сотен лет с успехом применяли этот процесс. Французский экономист Ж.-Б. Сэй примерно в 1800 году изобрел слово «entrepreneur» и определил его так: «Антрепренер перебрасывает экономические ресурсы из сферы малой продуктивности в сферу большой продуктивности и пожинает плоды». Но один из любопытнейших выводов, подразумеваемых Принципом 80:20, — это вывод о том, что бизнес и рынки еще очень далеки от оптимальных решений. Например, Принцип 80:20 утверждает, что 20% продукции, клиентов или работников реально приносят 80% прибыли. Если это так, — а детальные исследования обычно подтверждают существование приблизительно настолько сильного дисбаланса, — то картину в целом нельзя назвать эффективной или оптимальной. Такое положение вещей подразумевает, что 80% продукции, покупателей или работников приносят лишь 20% прибыли. Что огромные силы уходят впустую. Что наиболее мощные ресурсы компании сдерживаются большинством гораздо менее эффективных ресурсов. Что прибыли могут быть многократно увеличены, если вы будете продавать больше выгодной для вас продукции, наймете более выгодных работников и привлечете больше выгодных покупателей (или убедите их покупать больше).

В такой ситуации закономерен вопрос: зачем продолжать выпуск 80% продукции, которая приносит лишь 20% прибыли? Компании редко задаются этим вопросом, возможно, потому что ответом будет немедленно начать радикальные перемены, а отказаться от четырех пятых того, что вы делаете, не так уж просто.

То, что Ж.-Б. Сэй называл работой антрепренера, современные финансисты называют арбитражем. Международные финансовые рынки очень быстро корректируют аномалии во взаимоотношениях, например, между валютными курсами. Однако занимающиеся бизнесом организации или люди в большинстве своем практически не применяют подобное антрепренерство или арбитраж. Они не привыкли к переброске ресурсов из областей, где они дают слабые результаты, в области, где они дадут мощные результаты, или к избавлению от малоэффективных ресурсов и к приобретению высокодоходных ресурсов. В большинстве случаев мы просто не осознаем, до какой степени некоторые ресурсы (лишь малая их доля, то, что Джозеф Юран называл «немногим, имеющим решающее значение») могут быть сверхпродуктивны и до какой степени «заурядное большинство» ресурсов малопродуктивно или вообще убыточно. Если мы увидим разницу между «немногим решающим» и «заурядной массой» во всех областях нашей жизни, если мы предпримем определенные шаги в этом направлении, то сможем приумножить то, что имеет для нас ценность.

Только практические современные знания. Повысить эффективность ваших действий и решений вы можете, изучив любые интересующие вас навыки самоменеджмента, мотивации, личной и профессиональной эффективности, составив свой учебный план из любых курсов из нашего каталога, при обучении по индивидуальной программе.

*Copyright 2004 © Элитариум (www.elitarium.ru).*

*Некоммерческое использование этого материала возможно со ссылкой на elitarium.ru, как на источник первой публикации.*

## Список индикаторов, рекомендуемых к использованию в проектах Программы «Региональная инициатива по вопросам здоровья в Евразийском регионе»

*«Измерить всё, что измеримо, и сделать измеримым всё, что таковым не является».*

**Галилео Галилей**

В рамках региональных проектов работа идет в трех направлениях:

- профилактика ВИЧ среди здорового населения, детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, и групп, практикующих рискованное поведение (СР, ПИН);
- снижение стигмы и дискриминации, формирование адекватного отношения к ЛЖВ;
- улучшение доступа ЛЖВ к СПИД-сервисным услугам, повышение качества жизни ЛЖВ.

Региональные отделения самостоятельно разрабатывают логические матрицы проектов, ориентируясь на логическую матрицу Программы РИ и потребности региона. Ниже представлены индикаторы, рекомендуемые для использования в региональных проектах. Кроме того, региональные отделения могут пользоваться собственными индикаторами и наработками других организаций.

В данном пособии не отражены количественные индикаторы, применяемые для иллюстрации непосредственных результатов, поскольку они специфичны для каждого проекта и используются менеджерами для внутреннего управления. Примеры менеджерских индикаторов для блока профилактической работы:

- # взрослого населения, охваченного профилактическими программами
- # молодых людей, охваченных профилактическими программами
- # информационных сессий по профилактике ВИЧ для молодежи
- # информационных сессий по профилактике ВИЧ для взрослого населения

Выбранные индикаторы могут быть введены в план мониторинга и оценки в неизменном виде, либо адаптированы к целевой группе и логической матрице проекта.

При формулировке индикаторов требуется уточнение по целевой группе (пол, возраст), месту сбора информации, получаемым услугам в соответствии со спецификой проекта.

Например: # молодых людей в возрасте 14-20 лет, обученных проведению профилактической работы в области ВИЧ/СПИД методом «равный-равному» (в *средне-специальных учреждениях города N.*)

### **ПРОФИЛАКТИКА ВИЧ СРЕДИ ЗДОРОВОГО НАСЕЛЕНИЯ, ДЕТЕЙ, РОЖДЕННЫХ ВИЧ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ МАТЕРЯМИ, И ГРУПП, ПРАКТИКУЮЩИХ РИСКОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ (СР, ПИН)**

#### **Индикаторы, иллюстрирующие повышение информированности целевой группы в вопросах сохранения здоровья:**

- % участников информационных сессий/тренингов, которые правильно отвечают на 80% и более вопросов итогового теста;



- % клиентов проекта, которые правильно называют способы профилактики передачи ВИЧ и отрицают мифы о распространении ВИЧ-инфекции, отдельно по полу и целевой группе;
- % клиентов проекта, которые демонстрируют повышение уровня информированности о путях передачи и мерах профилактики ВИЧ (может быть использован вместо предыдущего индикатора).

**Индикаторы, иллюстрирующие доступность средств индивидуальной защиты:**

- % или # клиентов, получивших презервативы в рамках проекта.

**Индикаторы, иллюстрирующие изменение поведения на менее рискованное:**

- % клиентов проекта, которые говорят о том, что используют презерватив при каждом сексуальном контакте;
- % клиентов проекта, которые использовали презерватив во время последнего интимного контакта;
- % клиентов проекта, которые говорят о том, что сдали анализы на ВИЧ и получили результаты (указать, когда были сданы анализы – в течение последних 6 месяцев, года и др.);
- % клиентов проекта, указывающих на безопасное в плане инфицирования ВИЧ поведение (отказ от употребления наркотиков, использование презерватива при каждом сексуальном контакте) в течение последнего месяца, предшествующего опросу (можно указывать отдельные практики безопасного поведения, актуальные для проекта);
- % ПИН, употреблявших наркотики за последний месяц, которые сообщили, что во время последнего употребления наркотиков использовали совместный инструментарий для инъекций;
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, из рациона которых было полностью исключено грудное молоко (находящихся на искусственном вскармливании в течение первых 6 месяцев жизни);
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, у которых соблюдалась профилактическая схема приема препаратов, назначенная врачом.

**Индикаторы, иллюстрирующие созданные условия для сохранения здоровья целевой группы:**

- # молодых инструкторов, обученных проведению профилактической работы в области ВИЧ/СПИД методом «равный-равному»;
- # тренеров, обученных для подготовки равных инструкторов
- % взрослых (педагогов, родителей), которые поддерживают идею обучения молодежи по вопросу использования презервативов для профилактики ВИЧ;
- % взрослых (педагогов, родителей), которые поддерживают идею профилактического обучения молодежи по принципу «равный-равному»;
- # компаний/организаций, для сотрудников которых было проведено обучение по профилактике ВИЧ;
- % или # образовательных учреждений, включенных в работу по профилактике ВИЧ-инфекции;
- % беременных женщин, имеющих доступ к профилактике ВИЧ от матери ребенку;

- # и/или % ВИЧ-инфицированных беременных женщин, получающих полный курс АРВ-профилактики для сокращения риска передачи ВИЧ от матери ребенку;
- # беременных женщин, получивших консультации по вопросам профилактики передачи ВИЧ от матери к ребенку.

## **СНИЖЕНИЕ СТИГМЫ И ДИСКРИМИНАЦИИ, ФОРМИРОВАНИЕ АДЕКВАТНОГО ОТНОШЕНИЯ К ЛЖВ**

### **Индикаторы, иллюстрирующие снижение внутренней стигмы:**

- # ЛЖВ, являющихся добровольцами/сотрудниками проекта;
- % ЛЖВ, которые говорят, что изменили отношение к себе в худшую сторону после того, как узнали о своем ВИЧ-статусе<sup>3</sup>;
- % ЛЖВ-клиентов проекта, которые раскрыли свой ВИЧ-статус другу/родственнику/супругу.

### **Индикаторы, иллюстрирующие снижение внешней стигмы:**

- % членов сообщества (члены семей, друзья), которые говорят о том, что принимают ЛЖВ;
- % ЛЖВ, которые говорят, что испытали стигму за последний год (отдельно по половому признаку);
- % ЛЖВ, которые говорят о том, что сталкивались с негативным отношением и действиями по отношению к ним в медицинских учреждениях;
- % медицинских работников, которые говорят, что изменили свое отношение к ЛЖВ в лучшую сторону после прохождения тренинга;
- # сообщений о проявлениях стигмы и дискриминации, полученные от ЛЖВ-клиентов и % сообщений, за которыми последовали соответствующие действия (наказание, извинение и пр.) при участии/содействии проекта;
- % клиентов КК, которые сообщили, что стали жертвами проявления стигмы со стороны близкого окружения за последний год.

## **УЛУЧШЕНИЕ ДОСТУПА ЛЖВ К СПИД-СЕРВИСНЫМ УСЛУГАМ, ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ЛЖВ**

### **Индикаторы, иллюстрирующие улучшение доступа ЛЖВ к СПИД-сервисным услугам (консультации психолога, юриста, врача, равного консультанта и др.)**

- # ЛЖВ, которые получили хотя бы одну услугу по уходу в течение отчетного периода;
- # ЛЖВ, которые получили направление в учреждения здравоохранения (к доверенным специалистам, по предварительной договоренности, на основании партнерского соглашения);
- % ЛЖВ, получивших направление в учреждения здравоохранения, которые говорят о том, что воспользовались направлением, выданным им во время последнего визита;
- # или % ЛЖВ, охваченных группами поддержки/взаимопомощи.

### **Индикаторы, иллюстрирующие доступность паллиативного ухода для ЛЖВ, находящихся на поздних стадиях ВИЧ-инфекции**

- # ЛЖВ, которым предоставляется паллиативный уход (в том числе, больным с сочетанной инфекцией туберкулез и ВИЧ);
- # ЛОУ, обученных предоставлению паллиативного ухода (в том числе, при сочетанной инфекции туберкулеза и ВИЧ).

<sup>3</sup> Индикатор, иллюстрирующий от обратного

**Индикаторы, иллюстрирующие созданные условия для сохранения здоровья ЛЖВ и детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями**

- # ЛЖВ, которые получили продовольствие и/или услуги по питанию в течение отчетного периода;
- # ЛЖВ/детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, которые получили услуги по защите их прав/юридические услуги;
- # ЛЖВ-клиентов проекта, которые в процессе антиретровирусного лечения получают социально-психологическую поддержку с целью обеспечения приверженности их к лечению;
- % ЛЖВ – клиентов проекта, которые говорят, что используют навыки управления болезнью;
- % детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями, которые получают услуги проекта (от общего числа детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями в регионе).

## Построение и обоснование выборки

Исследования, проводимые в рамках оценки, обычно бывают выборочными, поскольку сплошной охват изучаемой совокупности требует недопустимо высоких материальных и временных затрат. Поэтому при планировании исследования одна из главных задач состоит в формировании такой выборки, которая была бы одновременно и представительной, и экономичной.

Представительностью, или **репрезентативностью** выборки называют ее способность правильно отражать состояние дел в той совокупности социальных объектов, из которой она извлечена – **генеральной совокупности**.

**Генеральная совокупность** – это полное множество объектов, имеющих отношение к изучаемой проблеме.

Репрезентативность обеспечивается:

- **дизайном выборки** (стратегией и процедурами ее формирования);
- расчетом **минимального объема** выборки, который при выбранном дизайне способен обеспечить приемлемую **точность результатов**.

Понятие **эффективности** (экономичности) выборки связано со стоимостью выборочного исследования, которая непосредственно зависит как от объема выборки (сколько объектов исследовать), так и от ее дизайна (каких именно и где). Эффективными называют выборки, дизайн которых обеспечивает минимальные издержки при заданной степени точности или максимальную точность результатов при заданных издержках.

Любое выборочное исследование имеет своей целью получить достоверные выводы, относящиеся именно к генеральной совокупности.

**Генеральные совокупности делятся:**

**По объему:**

1. Конечные;
2. (Практически) бесконечные (объемом в несколько сотен тысяч объектов и более).

**По возможности определить их реальный состав:**

1. Конкретные;
2. Гипотетические.

**По отношению к исследуемой проблеме:**

1. Однородные;
2. Неоднородные.

Если рассматривать выборку как средство изучения генеральной совокупности, то становится очевидным основное требование к ней: возможность обобщения результатов выборочного исследования на генеральную совокупность. Именно соответствие выборки этому требованию, а не формальное воспроизведение в ней, например, социально-демографической структуры населения, определяет ее репрезентативность.

Обобщение результатов выборочного исследования на генеральную совокупность осуществляется с помощью строгих процедур статистического вывода,

которые основываются на случайном отборе объектов из генеральной совокупности и приложениях теории вероятности.

Простой случайный отбор из генеральной совокупности предполагает, что:

- генеральная совокупность однородна;
- все ее элементы доступны для исследования в одинаковой степени;
- имеется полный список элементов, составляющих генеральную совокупность;
- к этому списку применяются процедуры случайного отбора (с использованием таблиц или генераторов случайных чисел).

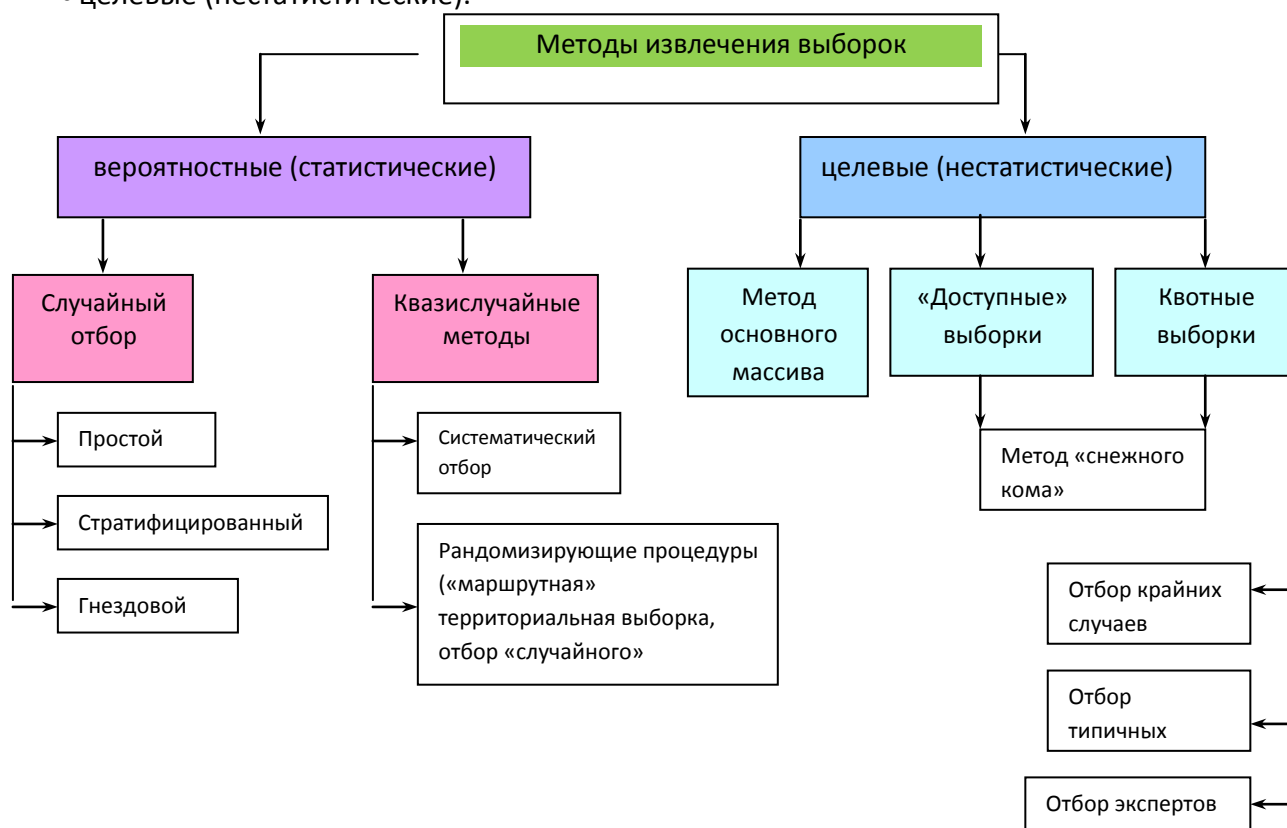
При правильной организации простого случайного отбора все элементы генеральной совокупности получают одинаковую вероятность попадания в выборку, что значительно упрощает ее статистическое обоснование. Однако на практике извлечение простых случайных выборок часто оказывается слишком сложным и дорого стоящим, а иногда и принципиально невозможным.

Основными проблемами простого случайного отбора являются:

- 1) сложность и неоднозначность понятия однородности генеральной совокупности;
- 2) невозможность получения ее полных списков;
- 3) разная степень доступности респондентов и их готовности участвовать в исследовании.

**Методы извлечения выборок делятся на:**

- вероятностные (статистические) и
- целевые (нестатистические).



**Систематический отбор** представляет собой отбор из списка с определенным «шагом» (через определенное количество номеров). Считается, что если в списках нет никаких циклических закономерностей, процедура дает результаты, аналогичные

случайному отбору, а для списков, упорядоченных по размеру (например, населенных пунктов), - даже более точные.

**Стратифицированные выборки** применяют для неоднородных генеральных совокупностей и в тех случаях, когда списки объектов легче получить по частям, чем по генеральной совокупности в целом. В случае стратифицированного случайного отбора объем выборки делится между стратами пропорционально их численности, и затем из каждой страты извлекается простая случайная выборка. Например, к такому объекту исследования, как население страны обычно применяют территориальную стратификацию по областям (районам). Для определения генеральной совокупности можно воспользоваться данными областных (районных) адресных столов. Стратификацию по территориальному признаку иногда называют **районированием**.

**Гнездовой (кластерный) отбор** применяют к генеральным совокупностям, которые естественным образом делятся на достаточно мелкие составные части (гнезда или кластеры), различия между которыми по сравнению с различиями между объектами внутри кластеров невелики. В качестве кластеров часто используются академические группы, однотипные дома в городском квартале, населенные пункты одной местности с приблизительно одинаковым числом жителей. Их отбирают случайным образом (иногда с вероятностью, пропорциональной их численности), а затем исследуют полностью (академические группы) или выборочно (населенные пункты).

Основным нестатистическим методом извлечения выборок является **квотный отбор**. Его применяют, если распределение генеральной совокупности по основным социально-демографическим или другим существенным для исследования признакам известно, но ее списки получить невозможно или доля осуществления случайного отбора недостаточно времени и средств. В этом случае интервьюерам поручают опросить определенное число лиц с заданными характеристиками, отбирая их по своему усмотрению. Считается, что при исследовании общественного мнения, ценностей, установок, мотивов квотный отбор дает удовлетворительные результаты. Однако его категорически не рекомендуется использовать в исследованиях социальной структуры, стратификации, мобильности.

**Метод основного массива** применяется на небольших генеральных совокупностях, для которых нет смысла проводить выборочное исследование.

Наиболее уязвимым с точки зрения соответствия полученных результатов реальному положению дел является **метод доступной выборки**, который применяется при исследовании генеральных совокупностей слишком сложных для исследования другими методами. Обычно это гипотетические генеральные совокупности – аудитория СМИ (опрашиваемая непосредственно через СМИ), потребители определенных товаров (опрашиваемые в магазинах), национальные меньшинства, представителей которых опрашивают в культурных обществах или в местах компактного проживания и т.п.

**Метод «снежного кома»** применяется к малочисленным гипотетическим генеральным совокупностям – например, к коллекционерам или экспертам по узкой проблеме. Каждого найденного члена такой совокупности спрашивают, кого из своих

коллег он знает. Процесс продолжается до тех пор, пока имена в списке (или предоставляемая респондентами информация) не начнут повторяться (*принцип насыщенности*).

### **Теоретическая выборка**

Результаты выборочных исследований всегда отчасти не определены. Это происходит потому, что изучается только часть генеральной совокупности, и измерения производятся с ошибками. Однако при отсутствии грубых просчетов в планировании и реализации выборки эти ошибки можно контролировать, т.е. с высокой вероятностью полагать, что они находятся в некоторых пределах, которые представляются исследователю допустимыми.

## **Определение размера выборки**

ГЕНЕРАЛЬНАЯ СОВОКУПНОСТЬ	ПРЕДЕЛ ПОГРЕШНОСТИ			ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ ИНТЕРВАЛ		
	1 0 %	5 %	1 %	9 0 %	9 5 %	9 9 %
<b>100</b>	5 0	8 0	9 9	7 4	8 0	8 8
<b>500</b>	8 1	2 1 8	4 7 6	1 7 6	2 1 8	2 8 6
<b>1000</b>	8 8	2 7 8	9 0 6	2 1 5	2 7 8	4 0 0
<b>10 000</b>	9 6	3 7 0	4 9 0 0	2 6 4	3 7 0	6 2 3
<b>100 000</b>	96	383	8763	270	383	660
<b>1 000 000+</b>	97	384	9513	271	384	664

69

## Организация отчетности

код	форма	источник информации	место заполнения	время заполнения	исполнитель	ответственный	когда сдать	периодичность сдачи	кому сдать	место хранения
A1	журнал регистрации и посещений	интервью с посетителями	стол консультанта	после беседы с клиентом	консультант	консультант	остаётся у консультанта	ежедневно		папка зона А
A3	еженедельный отчет о регистрации и посещений	журнал регистрации и посещений	компьютер консультанта	каждый понедельник	консультант	консультант	остаётся у консультанта	еженедельно		ПК
	ежемесячный отчет о регистрации и посещений	еженедельные отчеты	компьютер консультанта	последний день месяца	консультант	консультант	1 день следующего месяца	ежемесячно	КМиО	ПК, папка отчеты 2005
A4	итоговая форма	клиент	стол для посетителя	после посещения	клиент ИКЦ	консультант	после каждого посещения	ежеквартально	КМиО	папка отзывов
A5	анализ отзывов	итоговые формы	ПК	ежеквартально	КМиО	КМиО	последний день квартала	ежеквартально	КМиО	папка отзывов
A7	анализ посещений ИКЦ	ежемесячный отчет о регистрации и посещений	ПК КМиО	1 число следующего месяца	КМиО	КМиО	до 5 числа каждого месяца	ежемесячно	менеджер	папка месячные отчеты
B1	журнал регистрации и визитов к специалисту	интервью с клиентом	стол специалиста	после визита клиента	специалисты: психолог, юрист, консультант по ВИЧ/СПИД, равный консультант	консультант	остаётся у специалистов			папка зона В
B2	ежедневный отчет о проведении консультаций	журнал регистрации и визитов к специалисту	стол специалиста	после окончания смены	специалист	консультант		ежедневно		папка отчеты специалистов
B3	еженедельный отчет о проведении консультаций	ежедневный отчет о проведении консультаций	стол специалиста	после окончания смены	специалист	консультант		еженедельно	КМиО	папка отчеты специалистов, папка недельные отчеты



ВЗ	ежемесячный отчет о проведении консультаций	еженедельный отчет о проведении консультаций	ПК	после окончания смены	специалист	консультант		ежемесячно	КМиО	папка отчеты специалистов, папка недельные отчеты
----	---	--	----	-----------------------	------------	-------------	--	------------	------	---

Таблица отслеживания результатов МиО

ИНДИКАТОР	Ситуация на начало проекта		Плановый показатель на весь период проекта	Статус выполнения на сегодняшний день	% от годового планового значения	Годовой плановый показатель	Статус выполнения на данный период года	% от годового планового значения на сегодняшний день	Отчетный период Q1		
	Дата	значение							план	факт	% от плана

## Рекомендации по отчетности по проектам в рамках программы «Региональная инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе»

Отчетность – это то, с чем сталкивается любая организация и она, как правило, носит обязательный характер. Для того, чтобы написание отчета не стало неприятной обязанностью для координатора и сотрудников проекта важно, чтобы все понимали **ДЛЯ ЧЕГО** и **ДЛЯ КОГО** нужно писать отчеты.

### Зачем писать отчеты?

- Для того чтобы **ИНФОРМИРОВАТЬ** своих коллег, вышестоящих сотрудников, начальника, донора о своем вкладе в деятельность по проекту и движении всей команды проекта по пути достижения цели проекта.
- Для того чтобы **ОПРЕДЕЛИТЬ** этап, на котором сейчас находится проект.
- Для того чтобы **ОЦЕНИТЬ** вклад каждого и **СРАВНИТЬ** степень вовлеченности каждого сотрудника в проект.
- Для того чтобы **ПОНЯТЬ**, что каждый сотрудник не зря получает заработную плату
- Для того чтобы.....

Список каждый может продолжить для себя сам, и эти пункты станут ответом на вопрос **ДЛЯ КОГО** писать отчеты и самым главным мотиватором для ежемесячного, ежеквартального, ежегодного составления отчетов. Ведь, кроме того, что отчеты писать НАДО для донора, для координатора проекта, для национального координатора, отчеты нужно писать для самого себя, чтобы увидеть свое место в проекте, свой вклад в улучшение жизни других людей, в выполнение миссии Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

### Система отчетности в проекте

Система отчетности проекта является частью системы мониторинга и оценки. Она построена на тех же принципах, что и МиО, и использует информацию, собираемую при помощи учетно-отчетных форм<sup>44</sup>. Система отчетности едина для всех уровней управления проектом, но может быть скорректирована в соответствии с требованиями национального общества или регионального отделения.

Формы отчетности, предлагаемые в данном документе частично являются обязательными - квартальный и месячный отчеты, а остальные рекомендованы для внедрения в проекты и могут быть доработаны в соответствии с потребностями проекта, регионального отделения или НО КК/КП.

### Сроки отчетности в Программе.

- Сроки отчетности установлены в Грантовом Соглашении, необходимо быть пунктуальными. Соблюдение сроков помогает организовать свою работу и всем членам команды таким образом, чтобы итоговые версии отчетов вовремя поступили донору. Кроме того, это показатель культуры и порядочности организации. Если по каким-либо

<sup>44</sup> Более подробно с учетно-отчетными формами Программы можно ознакомиться в документе «Учетно-отчетные формы, рекомендуемые для использования в проектах РИ», 2013г.

причинам координатор не укладывается в установленные сроки, об этом обязательно необходимо известить национального координатора.

- Общие для всех проектов сроки отчетности:

Вид отчета/отчетный период	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07
ежемесячный	→	05.08	05.09	05.10	05.11	05.12	05.01	05.02	05.03	05.04	05.05	05.06	05.07
квартальный	→			08.10			08.01			08.04			08.07
годовой	→												15.07

### Виды отчетности в проекте

Система отчетности должна быть выстроена таким образом, чтобы вся информация, собираемая в проекте, складывалась как матрешка – отчеты специалистов собирались бы в отчет координатора проекта, отчеты координаторов региональных проектов собирались бы в отчет национального координатора, а отчеты национальных координаторов складывались бы в самую большую матрешку – единый отчет по Программе. Для этого, еще на этапе разработки форм отчетов необходимо продумать, какая информация нужна координатору от сотрудников и как она должна быть отражена, чтобы в наименьшие сроки легко и качественно написать месячный или квартальный отчет.

### Отчеты специалистов

Основой для отчета специалиста является его должностная инструкция. В отчете должны быть отражены все виды деятельности, которые осуществляет специалист и основные показатели эффективности его работы, такие как число проведенных занятий, число принятых клиентов, число проведенных консультаций и пр.

Форма отчета ([Приложение 1](#)) одновременно может являться и журналом учета работы специалиста (п.1). Так, например, в форме консультанта могут быть отражены все консультации, проведенные им в течение месяца, а форма сотрудника, отвечающего за проведение тренингов, может включать краткий отчет о тренинге и список участников.

Следующим этапом, на основании журнала учета составляется отчет о проведенных консультациях, формат которого определяется индикаторами проекта и особенностями проекта. В предложенном формате среди целевых групп выделены ВИЧ-положительные беременные женщины, ВИЧ-положительные родители, ЛЖВ, нуждающиеся в уходе, т.к. это связано со спецификой проекта, который реализуется в г.Иркутске. Если деятельность по проекту акцентируется на других целевых группах, например, на молодежи, то и в отчете будут определены именно эти целевые группы. Тематика консультаций также определена спецификой проекта. В случае с профилактическим проектом будет сделан акцент на темах, касающихся рискованного поведения, профилактики и диагностики ВИЧ, волонтерской деятельности. Место проведения консультаций определяется спецификой работы каждого специалиста, в

данной форме определены все места, в которых проходит консультирование клиентов проекта. Здесь же учитываются и консультации (имеются ввиду полноценные консультации<sup>5</sup>), проведенные по телефону.

Если форма составляется для врача, консультирующего клиентов проекта, и в его работе предполагается осмотр клиентов проекта, то в его отчет может быть добавлена таблица «осмотр клиентов» (п.2). Эта таблица может оказать помощь другим специалистам при работе с клиентами.

Каждый специалист, помимо работы с клиентами, оказывает консультационную помощь и сотрудникам проекта, и волонтерам, и данная информация также может быть отражена в отчете (п.3). Здесь могут быть и психологические консультации с сотрудниками, и сеансы релаксации, и консультации по работе с клиентами, по проведению информационных сессий. Данная работа может занимать достаточно много времени и, если не имеет отражения в отчете специалиста, то будет создаваться ощущение, что специалист не работал.

Отчет от тренинге/информационной сессии (п.4) может быть представлен как отдельно ([Приложение 5](#) к документу «Учетно-отчетные формы...»), так и быть частью отчета специалиста.

Для специалистов, проводящих групповую работу с клиентами и сотрудниками предлагаются таблицы п.5 и п.6, которые по сути также являются журнальной формой проведения занятий.

Обязательным для всех сотрудников является написание историй успеха клиентов. При таком подходе у координатора всегда будет возможность выбора наиболее показательной истории для отчета. Как правило, истории, написанные сотрудниками, требуют доработки, но могут стать отличной основой для дальнейшей беседы со специалистом и клиентом и создания полноценной истории в соответствии с рекомендациями, описанными в документе «[Как писать истории успеха](#)»

Подобным образом могут быть составлены форматы отчетов и для других специалистов, не задействованных в оказании услуг клиентам – для специалиста по информационной деятельности ([Приложение 2.1](#)), для координатора по патронажной работе, координатора по профилактической деятельности ([Приложение 2.2](#)) и др.

### **Отчет о проведенном мероприятии**

Отчет о мероприятии составляется в произвольной форме. Желательно, чтобы отчет был написан в литературной форме, а не сухим формальным языком. Такой отчет может стать прекрасной иллюстрацией месячного отчета, либо стать на сайте организации, на которую впоследствии «кlynет» новый донор и профинансирует следующее мероприятие или даже проект.

Моменты, обязательные для отражения в отчете:

- Дата мероприятия и повод, если такой имеется
- Название
- Цель мероприятия

<sup>5</sup> Определение консультации см. документ «Меню и описание услуг», 2012г.

- Участники (отразить наиболее важные моменты в описании – это может быть социальное положение, возраст, род занятий, ВИЧ-статус. Например, для профилактических мероприятий важно будет отразить, что среди участников были молодые люди в возрасте от 16 лет и старше, учащиеся ПТУ. Кроме того, стоит отразить и число участников мероприятия. Если подсчет произвести сложно, то можно написать примерно, ориентируясь на вместимость помещения, либо число выданных информационных материалов)
- Представленные организации-партнеры
- Результаты мероприятия – должны соответствовать целям и задачам проекта. Хорошо, если в отчете о мероприятии будет четко прослеживаться связь между проведенным мероприятием и задачей проекта.

### **Ежемесячный описательный отчет**

Информация для ежемесячного описательного и аналитического отчета собирается из отчетов специалистов. По условиям Соглашения, отчет должен быть представлен в штаб-квартиру НО не позднее 5 числа следующего за отчетным месяца, соответственно, специалисты должны подготовить свои отчеты на 2-3 раньше, чтобы у координатора было время проверить их и сделать общий отчет по проекту. В зависимости от месяца и выпадающих выходных дней, график может меняться, но общее требование остается - 5 числа отчет о проекте и аналитический отчет (или приложения) должны быть представлены национальному координатору.

Оглашению имеется форма ежемесячного описательного отчета, которая и будет заполняться всеми координаторами проекта. Структура отчета должна сохраняться но, по желанию национального координатора отчет может быть дополнен необходимыми для штаб-квартиры блоками. Основанием для ежемесячного отчета является логическая матрица проекта, соответственно, при составлении отчета необходимо с ней сверяться. По возможности отчет может быть представлен на двух языках (русском и английском). Для иллюстрации в отчет могут быть вставлены фотографии, отражающие яркие события, произошедшие в отчетный период.

В отчете должна описываться только деятельность, имеющая отношение к проекту ([Приложение 3](#)). Если мероприятие не было запланировано на этапе написания проекта, но способствует решению одной или нескольких задач проекта, то может быть описано в проекте с пометкой, что оно отсутствует в плане. Если мероприятие не имеет отношения к целям и задачам проекта, то описывать такое мероприятие в отчете не стоит, даже если оно выполнялось силами сотрудников/добровольцев проекта.

При описании достижений и планов на следующий месяц необходимо ориентироваться на график ГАНТТа или план выполнения проекта, являющиеся приложениями к Соглашению. Все изменения, внесенные в план должны быть согласованы с национальным координатором, и это необходимо отразить в отчете. Отклонения от сроков выполнения также должны быть прокомментированы.

В случае если при реализации Проекта возникли какие-то проблемы, влияющие на ход проекта, либо его достижения, их необходимо описать в пункте «Основные

трудности/проблемы». Ниже, в пункте «Предпринятые меры/предлагаемые решения проблем» опишите возможные пути решения данных проблем и те, что были выбраны. Если решение не найдено, это также необходимо отразить в отчете, возможно, национальный координатор, либо эксперты смогут оказать содействие.

В пункте «Вопросы, требующие внимания АКК» могут быть отражены трудности, связанные с финансированием, методическим обеспечением, дополнительными потребностями проекта, не учтенными в заявке.

Приложениями к отчету могут служить фотографии с мероприятий, ссылки на статьи о проекте в электронных СМИ, отзывы клиентов, истории успеха<sup>6</sup>, графики и диаграммы, иллюстрирующие достижения проекта.

#### **Ежемесячный аналитический отчет**

Данный вид отчета не является обязательным, может быть Приложением к ежемесячному отчету и используется чаще всего координатором проекта для анализа работы специалистов, проверки их месячных отчетов, составления ежемесячного отчета и корректировки деятельности проекта. Аналитический отчет будет специфичен для каждого проекта и полностью основан на потребностях регионального отделения в информации о проекте, собираемой информации и потребностях координатора проекта.

Чаще всего, для анализа используется программа Excel, т.к. ее возможности позволяют работать и с числовыми данными, и создавать показательные графики и диаграммы. В [Приложении 4](#) приведен пример аналитического отчета, в который вошли и служба милосердия, и информационно-консультационный центр, и горячая линия.

Подобным образом могут быть сделаны таблицы и диаграммы для службы ухода за ЛЖВ и ТБ, для профилактических занятий и информационных мероприятий, если в этом есть необходимость.

#### **Квартальный отчет**

Квартальный отчет должен быть представлен в штаб-квартиру НО не позднее 15 числа следующего за отчетным месяца. Квартальный отчет делается по формату, утвержденному АКК, в нем же представлены пояснения к заполнению квартального отчета ([Приложение 5](#)). Помимо квартального отчета, региональными менеджерами и/или национальными координаторами могут дополнительно запрашиваться числовые показатели по проекту. Квартальный отчет по возможности составляется на 2х языках (русском и английском).

#### **Годовой отчет**

Годовой отчет по проекту может стать прекрасным инструментом для привлечения партнеров, дополнительных ресурсов, основой для PR-материалов, инструментом при работе с властями и повышения мотивации сотрудников.

Единого утвержденного перечня того, что должно входить в годовой отчет не существует, но есть общие принципы составления отчетов:

- Годовой отчет должен содержать информацию как о содержательной, так и о финансовой стороне деятельности по проекту за отчетный период.

<sup>6</sup> Более подробно о том, как писать истории успеха можно узнать в документе «Как писать истории успеха», 2013г  
Программа «Региональная Инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе»  
Тренинг «Менеджмент, мониторинг и оценка проектов»  
г. Киев, 21-24 сентября 2015г.

- Текст отчета отражает выполненную деятельность и основные результаты проделанной работы.
- В отчете должны быть представлены как количественные, так и качественные показатели, а также приведена оценка влияния проекта с точки зрения того, что она дает сообществу, как изменяет жизнь своих клиентов.
- В отчете необходимо кратко представить организацию и Проект.
- Желательно упомянуть и поблагодарить всех партнеров и доноров Проекта
- Поделиться планами на будущее – как планируется развивать проект в дальнейшем
- Рассказать о результатах фандрейзинговой деятельности

Возможная **структура годового отчета**<sup>7</sup>:

- Титульный лист
- Вступительное слово/ Введение
- Содержание
- Миссия и задачи организации,
- Общественная проблема, над решением которой работает организация, цель и задачи проекта
- Целевая группа/ Клиенты
- Направления деятельности по Проекту, мероприятия, услуги, достижения за отчетный период, в том числе:
  - краткая справочная информация (география/ место проведения, сроки, основное содержание)
  - история
  - количественные показатели результатов деятельности
  - качественные показатели результатов деятельности
  - ссылки, доступные материалы
  - возможности для сотрудничества, контактное лицо
- Публикации
- Веб-проекты, сайт
- Участие в международных проектах и семинарах
- Упоминания в СМИ (их количество, названия СМИ)
- Партнеры (их число, из каких регионов и организаций)
- Доноры
- Благодарности
- Награды и дипломы
- Организационные изменения и повышение квалификации сотрудников
- Планы на будущее, перспективы развития
- Контактная информация
- Приложения, которые организация считает необходимым включить в отчет

Все разделы отчета могут сопровождаться фотографиями, отзывами клиентов, цитатами, картами, диаграммами, схемами.

### **Общие рекомендации по составлению отчетов**

- Писать нужно не то, что хочется сказать, а то, что будет интересно «читателю». Определите, для кого пишется отчет, и при написании ориентируйтесь на потребности в информации данной целевой группы.
- «Большие умные» отчеты не нужны - писать нужно коротко, разбивая текст на абзацы, рекомендуется использовать оглавление и заголовки. Необходимо структурировать информацию таким образом, чтобы каждый в отчете смог найти то, что его интересует. Чем текст короче, тем лучше.
- В тексте не рекомендуется использовать сокращения, если без сокращений не обойтись – их надо объяснить. Также необходимо расшифровать специальные термины, если невозможно избежать их использования.
- Отчет рекомендуется делать на нескольких языках, в т.ч. русском и английском
- Отчет должен быть доступен для всех заинтересованных сторон – он может быть размещен на сайте организации, в социальных сетях, блогах, на сайтах организаций-партнеров. Отчет в бумажном и/или электронном виде может быть выслан партнерам и донорам проекта.
- Хорошо, если отчет будет проиллюстрирован примерами из жизни клиентов. Доноров гораздо больше впечатлят реальные истории о реальных людях, чем общие сведения о деятельности. Сначала можно рассказать, чего удалось достичь в целом, а затем оживить общие данные примерами. Например, описанием того, как Проект помог конкретному человеку. Кроме того, можно включить в отчет рассказы волонтеров о том, как они добились положительных результатов во время информационных сессий.
- При использовании цифр, иллюстрирующих отчет, рекомендуется их пояснять, чтобы читателю было очевидно, насколько важен данный результат для Проекта или конкретного человека.



## Учетно-отчетные формы, рекомендуемые к использованию в проектах Программы «Региональная инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе»

Работа по созданию учетно-отчетных форм (УОФ<sup>8</sup>) творческий и, в то же время, математически точный процесс. Благодаря хорошо созданным УОФ можно получить информацию, необходимую для эффективного управления персоналом, для корректировки деятельности в проекте, для оценки результатов работы сотрудников. УОФ, в первую очередь, создаются для тех, кто реализует проект, а не для доноров и проверяющих, они должны стать помощниками, а не балластом, мешающим сотрудникам выполнять свои должностные обязанности. Поэтому все учетно-отчетные формы (УОФ) создаются самими региональными отделениями, реализующими проекты, под руководством координаторов национальных обществ, с участием сотрудников, задействованных в проекте, и обязательно обсуждаются на установочном тренинге или планерке проекта. При составлении УОФ могут быть использованы УОФ других проектов и организаций, но они должны отражать именно вашу деятельность, должны помогать собирать информацию для оценки вашего проекта. В данном документе предлагаются УОФ, рекомендуемые для использования в проектах Программы «Региональная Инициатива по вопросам здравоохранения в Евразийском регионе», но они не являются обязательными. Проекты могут взять из данного документа то, что, на их взгляд, удобно для работы именно в их регионе.

Внешний вид УОФ может быть разный, главное, чтобы их заполнение было понятным и простым, а извлечение из них информации не составляло большого труда. Удобнее всего кодировать информацию, вносимую в УОФ. Закодировать можно что угодно – от названия услуг до ответов респондента на вопросы анкеты. Кодирование поможет анализировать информацию в базе данных, а также сократит время специалистов на заполнение УОФ. Если в проекте принято решение кодировать информацию, необходимо подумать и о «дешифраторе», который будет содержать коды и их значения, и будет доступен всем сотрудникам, работающим с УОФ.

Большинство информации используется для подсчета индикаторов, предусмотренных планом МиО проекта и квартальным отчетом, но часть информации, собираемой в процессе рутинного мониторинга, поможет в эффективном управлении проектом – это, так называемая, менеджерская информация. Не стоит недооценивать данный вид информации и исключать ее из своих УОФ в целях экономии времени и усилий сотрудников, т.к. она является базой для принятия правильных управленческих решений – распределение нагрузки на специалистов, режим работы, востребованность услуг и пр.

79

67  
79

<sup>8</sup> УОФ – учетно-отчетные формы.

Ниже представлены рекомендации к составлению УОФ форм проектов по видам деятельности. В приложении к данному документу вы также найдете варианты УОФ, используемых в разных проектах Региональной Инициативы. Особую благодарность за предоставленные материалы хочется выразить Иркутскому, Тульскому и Белореченскому региональным отделениям Российского Красного Креста, а также Алматинскому региональному отделению Казахского Красного Полумесяца. При работе с данным документом пользуйтесь гиперссылками на приложения, размещенные в папке УОФ. При перемещении/удалении приложений ссылки работать не будут.

## Тренинги/семинары

Для отслеживания результатов работы необходимо учитывать число получателей проекта, а также изменения, которые происходят в их знаниях, отношении, поведении.

Для учета получателей необходимо использовать следующие УОФ:

**Список участников тренинга/информационной сессии** - необходим для подтверждения числа участников и учебного заведения, задействованного в проекте. В список может быть включена следующая информация:

- дата и тема проведенного тренинга/информационной сессии
- учреждение, в котором проводился тренинг/информационная сессия
- ФИО участника, либо код его в проекте (для проектов, работающих с ЛЖВ и кодирующих своих клиентов)
- дата рождения, либо год рождения, чтобы знать его возраст
- учебное заведение или место работы
- пол участника
- подпись

Список должен быть сделан в таблице (см. [Приложение 1](#)). В случае, если участникам оплачивалось питание и проезд, необходимо запросить их полные фамилию, имя и отчество, а также паспортные данные, поскольку по законодательству некоторых стран организация обязана оплатить за этих людей НДФЛ. По этому вопросу необходимо проконсультироваться с бухгалтером и руководителем организации.

**База участников тренингов/информационных сессий** - может содержать ту же информацию, что и списки участников, и дополнительно - результаты анкетирования до и после тренинга. Каждый получатель проекта должен быть зарегистрирован в базе только один раз. База является основным инструментом для анализа количественной и качественной информации, имеющейся о получателях проекта. По базе можно узнать общее число участников тренингов/информационных сессий, возрастные категории, гендерную разбивку, средний уровень знаний участников, общую динамику знаний и стигмы (сравнение результатов анкетирования до и после тренинга), наиболее часто встречающиеся ошибки участников, правильные ответы на интересные вопросы и пр. При составлении базы может ограничивать только



фантазия, возможности Excel и навыки работы с этой программой. Если есть возможность, можно сделать базу и в других доступных программах, на наш взгляд, Excel обладает достаточными возможностями для создания базы участников тренингов/информационных сессий и анализа внесенной в нее информации. С возможным форматом базы участников тренингов/информационных сессий можно ознакомиться в [Приложении 2](#)<sup>9</sup>.

**Тест (ВХОД/ВЫХОД)** - должен отражать содержание тренинга/семинара. Если тема тренинга «Профилактика ВИЧ», тест не должен содержать информацию по профилактике наркомании или задавать общие вопросы о здоровом образе жизни. Тест должен демонстрировать, насколько тренинг/сессия повлияли на знания участников в области проводимого занятия, как изменилось их отношение к теме ВИЧ-инфекции, возможно, к своему здоровью. Тест не должен быть громоздким. Это не исследовательский проект, цель тренера/инструктора – дать информацию, а тест - всего лишь инструмент для измерения качества проведенной работы. Кроме того, тест должен содержать вопросы, необходимые для подсчета индикаторов, отражающих изменение уровня знаний, отношения к теме ВИЧ-инфекции, к ВИЧ-положительным людям.

В шапке теста необходимо определить место для идентификации участника, где он сможет написать свою фамилию (код, шифр или оставить какой-то знак – все зависит от требований системы МиО, принятой в проекте), а также пол и возраст. Предваряет тест небольшая информация, в которой респонденту дается информация, для чего этот тест, как будет впоследствии использоваться информация и инструкция по заполнению теста.

В основном теле теста содержатся вопросы, непосредственно касающиеся темы информационной сессии. Необходимо структурировать тест таким образом, чтобы вопросы были связаны друг с другом, чтобы реципиенту не нужно было переключаться с темы наркомании на тему ВИЧ-инфекции и т.п.

Рекомендуется строить тест по одному из типов – утверждения или вопросы.

Утверждение		Вопрос	
ВИЧ не передается при поцелуе.		Передается ли ВИЧ при поцелуе?	
Верно	Неверно	Да	Нет

При использовании утверждений, от респондента требуется согласиться или не согласиться с представленным утверждением. А при использовании вопросов – выбрать ответ, либо предложить свой.

Вопросы в тесте могут быть открытые и закрытые. На закрытый вопрос можно ответить односложно (да/нет/не знаю). Открытый вопрос обычно позволяет получить сравнительно больший объем информации. Подобные вопросы нуждаются в

<sup>9</sup> Вариант формата базы можно найти в методических материалах по организации профилактической работы в области противодействия эпидемии ВИЧ «Профилактика ВИЧ-инфекции в молодежной среде», Региональная Инициатива по вопросам здравоохранения в странах Евразийского региона, 2013 г.

объяснениях, развитии. Но можно «раскрыть» и закрытый вопрос, дополнив его графой для пояснения: «Пожалуйста, поясните свой ответ» или «Почему?».

Для удобства обработки в тестах рекомендуется использовать закрытые вопросы, варианты ответов которых можно легко закодировать и внести в базу. Пояснения можно также внести в базу отдельной строкой.

Образцы теста, рекомендуемые для использования во время информационных сессий - [Приложение 3.1](#) к данному документу<sup>10</sup>. Для обработки заполненных тестов можно воспользоваться формой базы участников ([Приложение 2](#)), либо отдельной формой (Приложение 3.2)<sup>11</sup>.

**Оценочная анкета** необходима для проведения оценки работы тренеров, предлагается только для участников тренингов длительностью 8 часов и более. Оценочная форма чаще всего заполняется анонимно для того, чтобы участники могли дать откровенный отзыв на работу тренеров.

Форма включает в себя вопросы, касающиеся:

- удовлетворенности участника тренингом в целом
- раскрытием основных тем
- предоставлением ответов на интересующие вопросы
- работы тренеров в команде
- комфорта работы в группе
- организации тренинга

Для оценочной формы предпочтительнее использовать открытые вопросы, т.к. они помогают получить от респондента более детальную информацию, раскрыть его эмоции и чувства, а тренеры смогут получить более качественную обратную связь. Но могут использоваться и закрытые вопросы с установленной градацией ответов (варианты оценки – от 1 до 10 баллов, удовлетворительно/неудовлетворительно и др.). Пример оценочной формы - [Приложение 4.1](#). Для обработки заполненных оценочных форм можно воспользоваться [Приложением 2](#) или [Приложением 4.2](#).

**Отчет о проведенной информационной сессии/тренинге** готовится после каждого тренинга/информационной сессии. В отчет может быть включена вся интересующая информация о проведенном мероприятии - от описания особенностей участников тренинга до методических находок/приемов, используемых тренером/инструктором. Содержание и объем отчета зависят от запроса донора и потребностей координатора.

Стандартная информация, запрашиваемая в отчетах о тренинге включает:

- дату проведения тренинга/информационной сессии

<sup>10</sup> Другие варианты тестов можно найти в методических материалах по организации профилактической работы в области противодействия эпидемии ВИЧ «Профилактика ВИЧ-инфекции в молодежной среде», Региональная Инициатива по вопросам здравоохранения в странах Евразийского региона, 2013 г.

<sup>11</sup> Внимание! При работе с Приложениями 2 и 3.1 будьте внимательны при введении данных в ячейки – некоторые ячейки содержат формулы для вычисления необходимых данных.

- место (название учебного заведения, предприятия, организации, возможно с указанием адреса и контактного лица)
- продолжительность тренинга/информационной сессии (это особо важно, если оплата тренинга почасовая или принято несколько стандартов информационных сессий – 45 минут, 2 часа и др.)
- целевая аудитория - возраст участников, число участников тренинга
- число участников, заполнивших анкету (это важно для тех проектов, в которых оценивается % участников, ответивших правильно на 80 и более вопросов итоговой анкеты, либо динамика в знаниях/отношении участников)
- число участников, заполнивших обе анкеты (вход и выход) - не всегда на каждого участника будут в наличии обе анкеты, по причине опоздания, раннего ухода, забывчивости
- характеристика участников, интересные вопросы, методические находки, использованные в процессе тренинга, обратная связь от участников – эти комментарии не обязательны, но они помогут координатору вести методическую работу по подготовке тренеров/равных инструкторов и их супервизию.
- если участникам выдаются какие-либо информационные материалы, то в отчет можно включить вопрос о числе выданных брошюр, пособий, плакатов и пр.

Рекомендуемая форма отчета находится в [Приложении 5](#) данного документа.

К отчету должны прилагаться следующие документы:

- заполненные участниками тесты «вход-выход»
- заполненные участниками оценочные анкеты
- список участников информационной сессии
- отзывы администрации учреждения, где проводилась информационная сессия (желательно), см. [Приложение 6](#)
- фотографии (желательно).

**База добровольцев** - инструмент, необходимый менеджеру для эффективного управления волонтерами. База может вестись в бумажном и в электронном виде. Приходя в проект, волонтер заполняет небольшую анкету, информация из которой переносится в базу:

- ФИО волонтера
- Дата рождения
- Учебное заведение
- Время, удобное для волонтерской деятельности
- Почему решил стать волонтером (мотивация)
- Чем хотел бы заняться в проекте?
- Далее в базу вносятся все мероприятия, в которых принимал участие волонтер, часы, уделенные работе в проекте/организации.

На основании данных базы добровольцев может заполняться трудовая книжка волонтера, направляться благодарственные письма в адрес учреждений образования. Рекомендуемый вариант базы волонтеров – [Приложение 7](#).



## Информационно-консультационный центр

Вся информация, получаемая из УОФ ИКЦ делится на 2 больших блока:

1. информация о клиенте
2. информация об услугах

Глядя на формы, нельзя четко выделить те из них, которые дадут нам только информацию о клиенте и те, которые содержат только информацию об услугах и занятости специалистов. Все формы смешанные, поэтому рассматривать их будем в произвольном порядке.

Для начала, как при составлении любых УОФ, необходимо определиться – КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НУЖНА? Ответ на этот вопрос и станет базой при составлении карт клиентов, баз данных, опросников и анкет.

Какая информация о клиентах может понадобиться?

**Фамилия, имя, отчество** – в случае, если клиентам выдается гуманитарная помощь, которая закупается либо получается от других организаций официально, необходимо иметь полную информацию о получателях, в т.ч. и паспортные данные. Это требование не донора, законодательства государства, в котором проект реализуется. По этому вопросу необходимо проконсультироваться с юристом, бухгалтером и/или руководителем организации.

В остальных случаях ФИО не нужно, для идентификации клиентов возможно применять **кодировку**. В качестве кода можно использовать любой набор букв и цифр, который удобен. Можно использовать кодировку, которая уже применяется в других проектах и программах организации, чтобы была возможность сопоставлять базы клиентов и анализировать данные.

В код можно ввести дату рождения клиента, первые буквы его имени, имени матери, его ФИО, год рождения, пол и пр. Главное – кодировать клиента, используя ту информацию, которую он сможет вспомнить в любом состоянии, в любое время. Если вы назначите ему произвольный числовой код, может так случиться, что он его забудет, и каждый раз он у вас будет регистрироваться как новый клиент, и вся информация о нем, о его динамике будет утрачена. В проектах Региональной инициативы используется несколько вариантов кодировки:

- Иркутск: используется 9-ти-значный код: день рождения (дд. мм. Гг.) и ФИО. С 2003 года только один раз было совпадение по коду (2 человека с одинаковым кодом), но они не совпали по полу.
- Алматы: первые две буквы имени матери + первые две буквы имени отца + пол (1 – м, 2 – ж) + последние цифры года рождения).

**Пол** - эта информация поможет анализировать состав клиентов, возможно, скорректировать информационную кампанию, рекламу услуг, если возникает несоответствие гендерного состава клиентов картине эпидемии. В проекте Иркутска так получилось, что традиционно, на протяжении многих лет, среди клиентов преобладают женщины чаще (75% – 80% от общего числа клиентов). Это связано с рядом причин: направленность проекта на снижение риска передачи ВИЧ от матери

ребенку и работу с детьми, затронутыми эпидемией ВИЧ предполагает большую заинтересованность женщин, чем мужчин; женщины более склонны говорить о своих проблемах, обсуждать их с другими людьми, обращаться за помощью; если в семье болен мужчина, то женщина, скорее всего, будет его поддерживать, искать необходимых специалистов и новые формы помощи для него, поэтому женщины чаще приходят в ИКЦ и становятся клиентами проекта. Эти закономерности удалось выявить только благодаря тому, что собиралась и анализировалась информация о клиентах.

Для профилактических проектов гендерная информация может показаться не настолько востребованной. Но и здесь анализ поможет дать ответы на вопросы при подведении итогов информационной сессии, обработке анкет участников, поможет проиллюстрировать охват молодежи региона профилактическими программами. Да и партнеры проектов – министерства и управления образования, здравоохранения, социальной защиты – зачастую запрашивают аналитические отчеты о реализации проекта, где опять же может пригодиться данная информация.

**Статус клиента или род занятий** – чем занимается получатель услуг? Учится, работает, а, может, получает пособие по инвалидности, безработице или пенсионер? Данная информация может понадобиться при разработке информационной стратегии, определении режима работы ИКЦ, графика работы специалистов, определении спектра предоставляемых услуг. Кроме того, данная информация поможет выявить существующие проблемы клиентов, например, трудности с трудоустройством, оформление льгот и пособий, устройство ребенка в детский сад. Необходимо также помнить, что данная информация претерпевает изменения в течение жизни клиента и необходимо продумать, как эти изменения будут отражаться в УОФ, и как часто будет опрашиваться клиент.

**ВИЧ-статус клиента** – это конфиденциальная информация. И поэтому очень важно, чтобы *САМ КЛИЕНТ СООБЩИЛ ЕЕ*. Информационно-консультационный центр открыт для всех – для ВИЧ-положительных людей, для их родственников, для тех, кто, возможно, инфицирован, но сейчас не знает об этом, для тех, кто просто интересуется темой ВИЧ-инфекции. Потенциально все клиенты ВИЧ-отрицательны. Почему? Проект не требует медицинского заключения, и только когда сам клиент сообщает о своем ВИЧ-статусе, можно открыто говорить с ним о его болезни. До этого момента, даже если специалисты подозревают, что у него ВИЧ-инфекция, либо кто-то сообщил о ВИЧ-статусе клиента, необходимо общаться с ним как с ВИЧ-отрицательным. Заявив специалисту о своем ВИЧ-статусе, клиент дает ему право говорить как с ВИЧ-положительным, но и накладывает на проект ответственность за разглашение данной информации. Поэтому, очень важно предупредить всех своих сотрудников, работающих с ЛЖВ, о юридической ответственности за разглашение информации о ВИЧ-статусе клиентов. Как правило, все сотрудники подписывают одновременно со своими должностными обязанностями соглашение о конфиденциальности, которое имеет юридическую силу и обеспечивает безопасность клиентов. В УОФ, как правило, не пишется ВИЧ-статус клиентов, поскольку информация может измениться,

например, на третьем визите клиент может сказать, что у него ВИЧ-инфекция. Чаще принимаются какие-либо условные обозначения для разных типов клиентов. Например, в Иркутске было принято цветовое обозначение карточек: красные - ВИЧ-положительные, синие – ВИЧ-отрицательные. Карточки отличаются своим вложением, поэтому, если клиент на каком-либо визите сообщает о своем ВИЧ-положительном статусе, то его карточка меняет обложку и дополняется опросниками для ЛЖВ.

**Полученные услуги.** Данный раздел в формах может быть оформлен так, как удобно проекту, организации, партнерами. При подсчете услуг могут учитываться:

- дата/время получения услуги
- специалист, оказывающий услугу
- запрос клиента или проблема, с которой он обратился
- проблемы, которые были выявлены в ходе работы с клиентом на данном визите
- какие мероприятия/технологии применялись специалистом
- какой результат был получен
- выданное направление – куда, к какому специалисту

Информации собирается масса, и очень важно организовать ее сбор и анализ наиболее удобным и эффективным для сотрудников, клиентов и координатора способом. Предлагаемые в данном документе формы создавались на базе разных проектов и рассчитаны на особенности самого проекта, его получателей и условий оказания услуг. Поэтому, при использовании они, вполне возможно, будут нуждаться в доработке, адаптации под условия конкретного проекта.

**Карточка клиента** ([Приложение 8.1](#), [8.2](#)) заводится на каждого клиента, получившего хотя бы одну услугу в ИКЦ. Данная форма необходима для общего подсчета клиентов проекта и сбора информации о конкретном клиенте. Для клиентов, получающих услуги социального сопровождения и/или патронажа, заводятся дополнительные формы, несущие несколько иную информацию, необходимую при оказании данных видов услуг и будут рассмотрены ниже.

Карточка клиента содержит минимум информации, необходимой для его идентификации и работы специалиста:

- код клиента
- дата первого посещения – используется при анализе первичных посещений. Данная информация может быть продублирована в журнале посещений, поэтому из карточки ее можно исключить. Но при заполнении базы клиентов удобнее, чтобы она содержалась именно в карточке
- пол – используется при анализе состава клиентов, а также является дополнительной информацией при совпадении кодов клиентов
- листы учета посещений – используются для определения «активности» клиента, а также определения специалистов, работающих с клиентом. Данные графы были введены в карточку для удобства подсчета индикаторов, касающихся визитов клиентов и могут быть исключены из карточки, если проект в этом не нуждается.



Информация о работе специалистов с данным клиентом содержится в следующем блоке карточки

- заметки специалистов – каждый специалист, работающий с клиентом, отмечает в карточке дату и место оказания услуги. В карточке фиксируются не только услуги, оказанные непосредственно в ИКЦ, но и те, что были оказаны на дому, в стационаре и пр. Здесь можно добавить информацию, актуальную для конкретного проекта. Данная информация необходима для анализа востребованности конкретного специалиста и точек оказания услуг. Кроме того, информация может быть продублирована<sup>12</sup> и в журналах оказания услуг, о которых речь пойдет чуть позже. Здесь же отмечается, по чьему направлению, если оно имеется, клиент обратился к данному специалисту. Если направления нет, то графа не заполняется. В графе запрос/жалобы кратко описывается запрос, с которым пришел клиент и те проблемы, которые были выявлены в ходе консультации. Далее описывается услуга<sup>13</sup>, которая была оказана клиенту, результат работы с клиентом, рекомендации и направление, если таковые были даны клиенту. Впоследствии, при следующем визите любой специалист, работающий с клиентом, просматривает предыдущие записи и опрашивает клиента о том, воспользовался он направлением или нет, и делает соответствующие отметки.

Клиент знает, что в ИКЦ на него заведена карточка, но при работе с ним не стоит акцентировать внимание на заполнении карточки, это можно сделать и после его визита. Ознакомиться с предыдущими записями специалистов рекомендуется в начале консультации либо заранее, если клиент пришел по записи.

Страницы карточки нумеруются и, желательно, чтобы на каждой странице карточки стоял код клиента. Такие, на первый взгляд, бюрократические требования помогут избежать путаницы при форс-мажорных обстоятельствах.

В зависимости от требований донора/национального общества/организации карточки могут обновляться ежегодно, и тогда база клиентов должна обнуляться; соответственно, каждый клиент, пришедший в проект впервые в текущем году, считается первичным.

Данный вид карточки клиента не содержит конфиденциальной информации, поэтому карточки могут храниться в обычных условиях – на стеллажах или в закрытых шкафах. Для удобства поиска карточки могут быть расставлены по годам рождения. А для удобства работы с клиентом могут быть помечены разными символами, цветами. Например, в красных файлах могут находиться карточки ВИЧ-положительных клиентов, в синих – ВИЧ-отрицательных, в желтых – беременные женщины и пр. Отдельно могут быть выставлены карточки клиентов, посещающих группу взаимопомощи, находящихся на социальном сопровождении, т.к. они посещают ИКЦ чаще остальных.

<sup>12</sup> Дублирование информации используется в управленческих целях - помогает координатору восстановить возможную утерянную информацию, выполнить перекрестную проверку данных. Зачастую информация дублируется в 2-3 учетно-отчетных формах.

<sup>13</sup> Используется классификация, принятая программой РИ в документе «Меню и описание услуг».

Карточки могут дополняться опросниками, необходимыми для подсчета индикаторов проекта, отслеживания динамики в поведении, здоровье клиента. Примеры опросников приведены в [Приложениях 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5](#).

Информация, отраженная в карточке, для удобства анализа переносится в **базу клиентов** ([Приложение 10.1, 10.2](#)), которая помимо краткой информации о клиенте может содержать информацию обо всех его визитах к специалистам ИКЦ, данные его опросов и другую информацию, необходимую для мониторинга проекта. Правильно созданная база, учитывающая все нюансы системы МиО конкретного проекта, может стать незаменимым помощником при написании квартальных и месячных отчетов, проведении анализа посещений ИКЦ, описании портрета целевой группы, написании будущих проектов.

## Горячая линия

Телефон горячей линии, на первый взгляд, - простой в реализации инструмент, но, в то же время, сложный для мониторинга. Во-первых, вся информация об абонентах обезличена – трудно, а иногда невозможно узнать возраст, пол, ВИЧ-статус, является ли звонивший клиентом проекта. Во-вторых, поскольку на горячей линии работают разные специалисты, сложно сказать, услуги какого специалиста получал клиент в прошлый раз. На клиентов горячей линии невозможно завести карточки и обобщать всю информацию о данном клиенте. В редких случаях можно узнать, что звонит клиент проекта, но не всегда уместно спрашивать его код. Поэтому звонки на горячую линию учитываются отдельно от услуг ИКЦ, и учитываются именно звонки (услуги), а не клиенты. Во время разговора с клиентом можно выяснить у него некоторую информацию. Делать это рекомендуется не в форме ответов на вопросы опросника, а в форме непринужденной беседы. Вот некоторые позиции, необходимые для мониторинга:

- Пол
- Возраст
- Статус (ВИЧ-положительный человек, член семьи ВИЧ-положительного человека, человек, попавший в рискованную ситуацию, связанную с возможностью инфицирования ВИЧ, интересующийся ВИЧ и пр.)
- Источник информации о горячей линии (откуда узнал номер телефона горячей линии)
- Запрос/проблема клиента
- Результаты работы (предоставленная информация, примененные методики и пр.)

По желанию можно фиксировать время поступления звонка, его длительностью, ФИО специалиста. Данная информация может быть использована для составления «портрета» клиента горячей линии и оказать помощь при подборе и подготовке специалистов для горячей линии, создании и распространении рекламных материалов для привлечения новых клиентов, проведении анализа работы специалистов.

Вся информация кодируется (для удобства) и отражается в журнале регистрации звонков горячей линии ([Приложение 11.1](#)) в виде цифр. В качестве примера кодировки можно использовать [Приложение 11.2](#). В конце недели или месяца информация из журналов переносится в отчет по горячей линии ([Приложение 11.3](#)). С помощью данного отчета можно сделать подробный анализ, представив его в виде диаграмм. Каждый месяц/квартал/год диаграммы могут автоматически обновляться и являться отличной иллюстрацией описательного отчета ([Приложение 11.4](#)).

## Социальное сопровождение

Социальное сопровождение в проектах РИ выделено как отдельная услуга, при этом оказание этой услуги неразделимо связано с другими услугами, оказываемыми в ИКЦ и, соответственно, при мониторинге данной услуги необходимо пользоваться учетно-отчетными формами, используемыми в ИКЦ. Но все же при оказании данного вида услуг предусмотрены некоторые особенности, которые отражаются и на УОФ. Представленные ниже формы могут быть использованы как самостоятельные документы, а также могут стать частью уже используемых в ИКЦ форм.

**Единая карта клиента** - выдается на руки клиенту и является его «путеводителем» при получении услуг в рамках социального сопровождения. Карта имеет паспортную часть (код клиента, название или код организации, оформившей карту, дата первого приема, пол, район проживания и информация с телефонами и фамилиями специалистов, к которым можно обратиться) и часть, которая фиксирует получение услуг (дата получения услуги, код специалиста, подпись специалиста, сведения о направлениях в другие учреждения и организации). Карта заполняется и выдается клиенту (подопечному) в первый визит. Карта должна находиться на руках клиента (подопечного) и предъявляться им специалисту при получении услуги в любой организации-партнере. Карта называется единой, т.к. должна приниматься всеми специалистами, работающими по партнерским соглашениям проекта ([Приложение 12](#)).

**Карточка посещения и журнал посещения** - могут быть использованы любые формы, принятые в проекте для учета посещения клиентов. Важно, чтобы на каждого клиента была заведена своя карточка клиента, она может быть закодирована так же, как другие карты проекта. Карточка позволяет отследить систему направлений по каждому клиенту. В документе делается запись о времени визита клиента, указывается повторный или первичный это визит, цель визита, источник информации об организации, предоставляющей услуги, и результат/действие. В разделе "результат/действие" специалист пишет, был ли клиент (подопечный) сразу же направлен к психологу, юристу, врачу или иному специалисту для получения консультации, или было назначено время на другой день, была ли предоставлена общая информация по ВИЧ/СПИД, или дано направление в СПИД Центр или другое медицинское учреждение, либо клиенту (подопечному) было предложено социальное сопровождение. Карточки клиентов, находящихся на социальном сопровождении, могут быть помечены другим цветом или находиться отдельно от

основной массы карточек клиентов проекта. Карточка посещений может быть заменена сервисным планом ([Приложение 13](#)).

**Программа индивидуального сопровождения** клиента. Форма предусматривает описание всех этапов сопровождения: открытие случая, предварительная оценка случая (диагностика проблем), мероприятия, проведенные до начала проекта, вмешательства проекта и завершение сопровождения. Форма позволяет проводить постоянный мониторинг сопровождения, своевременно корректировать вмешательства, анализировать результаты. Форма заполняется специалистом по сопровождению на каждого клиента (подопечного) при первичном обращении и далее изменения, дополнения вносятся регулярно (не реже одного раза в месяц) на основании Карточки посещений клиента, Журнала учета посещений, Заметок специалистов. Является частью карты клиента проекта ([Приложение 14](#)).

## Служба милосердия

При создании УОФ для службы милосердия необходимо ориентироваться на целевую группу, находящуюся на патронаже, и перечень оказываемых услуг. В данных рекомендациях рассматриваются УОФ для:

- патронажной службы для детей, рожденных ВИЧ-положительными матерями
- патронажной службы по уходу за ВИЧ-положительными на поздних стадиях заболевания

Патронажная работа с детьми, рожденными ВИЧ-положительными матерями, направлена, прежде всего, на профилактику передачи ВИЧ от матери ребенку и мониторинг психического и физического развития ребенка. Поэтому работа патронажной службы начинается еще во время беременности матери.

**Карточка беременной женщины** заводится на каждую ВИЧ-положительную беременную женщину, являющуюся клиенткой проекта и желающую в дальнейшем получать услуги службы милосердия. Если в рамках проекта предусмотрено предоставление витаминов, питания или другой гуманитарной помощи, то карточка должна быть именной, но должна и иметь код, чтобы быть частью карточки клиента ИКЦ, которым беременная женщина не перестает быть. В карточке указывается контактная информация женщины, чтобы с ней можно было легко связаться после родов. При каждом визите с женщиной беседует консультант или сестра милосердия, в ходе которой интересуется ее самочувствием, назначением приемом АРВ препаратов, их побочными действиями. Без согласия женщины сестра милосердия не может использовать полученную информацию, поэтому должна убедить женщину обратиться к врачу центра СПИД. Кроме того, в карточке отмечаются все визиты беременной женщины в службу милосердия или сестры милосердия, если имеется договоренность о посещении на дому. После родов карточка беременной женщины перемещается в архив и может быть использована впоследствии при сборе анамнеза ребенка ([Приложение 15](#)).

**Карточка ребенка** содержит информацию не только о самом ребенке, но и о его родителях/опекунах. Помимо этого, в карточке имеется информация о способе

вскармливания ребенка и приеме профилактической АРВ-терапии. Данная информация используется как при подсчете индикаторов, так и при работе с семьей. Помимо сестры милосердия с карточкой ребенка работают и другие специалисты – детский психолог, врач, которые делают отметки о нервно-психическом и физическом развитии ребенка ([Приложение 16](#)).

Карточка беременной женщины и ребенка хранятся в сейфе, т.к. содержат конфиденциальную информацию. К работе с карточками допускаются только специалисты, работающие с данными клиентами.

**Карточка клиента службы милосердия** также содержит конфиденциальную информацию и должна храниться в сейфе. Карточка клиента СМ является самым полным документом, содержащим массу информации о здоровье клиента, его социальной жизни, его проблемах и сервисах, которыми он пользуется. Столь подробное изучение жизни клиента необходимо для того, чтобы сестра милосердия, максимально полно владеющая информацией, могла более качественно оказывать услуги клиенту и подключать, при необходимости, другие сервисные службы. Данная форма одновременно является и карточкой и заключением координатора о необходимости оказания услуг клиенту. Карта заполняется при первичном визите, который осуществляется совместно сестрой милосердия и координатором проекта или координатором службы милосердия ([Приложение 17.1, 17.2](#)).

Вся информация о визитах сестры милосердия фиксируется в **дневнике сестры милосердия**, который является ее главным рабочим инструментом. В предложенном документе ([Приложение 18.1](#)) приведены все варианты страниц, используемых в дневнике:

- график посещения клиентов – используется для составления отчета и анализа посещения клиентов СМ
- план работы сестры милосердия – заполняется в начале месяца, выполняет функцию ежедневника. В Плане отражаются дни дежурства сестры милосердия в ИКЦ, дни использования автомобиля, дни, занятые мероприятиями организации, планерки, а также планируются посещения клиентов.
- отчет за прошедший месяц – в отчете отражаются обобщенные данные по визитам за месяц, строится на основании графика посещений и страниц отчетов по визитам.
- страницы – отчеты по визитам заполняются на каждом визите к клиенту и являются подтверждением выполненной работы, о чем говорит подпись клиента. Страницы по визитам отличаются у сестер милосердия, работающих с детьми (стр. 3) и со взрослыми (стр. 4) и могут быть дополнены необходимой информацией для каждого конкретного проекта.
- обложка дневника

Частью дневника сестры милосердия либо документом, его дополняющим, может служить план ведения клиентов на патронаже, который составляется для каждой сестры милосердия и является «памяткой» для самой сестры и для координатора по приверженности клиента диспансерному наблюдению ([Приложение 18.2](#)).

Для клиентов, находящихся на АРВ-терапии, используется **дневник приема АРВ-препаратов** ([Приложение 19](#)). Данная форма актуальна для проектов, отслеживающих приверженность к терапии и работающих над ее формированием.

Вся полученная информация о клиентах службы милосердия заносится в базу данных ([Приложение 20](#)), которая позже используется для анализа и месячного отчета.

### Организация отчетности в проекте

С помощью учетно-отчетных форм собирается масса информации; в ее сборе задействован весь персонал проекта и очень важно организовать эту работу таким образом, чтобы информация была достоверной, своевременной, и процесс сбора не влиял на качество оказания услуг клиентам. С этой целью еще в начале реализации проекта необходимо продумать систему сбора и анализа информации, ответив на следующие вопросы:

- Кто собирает информацию
- Каким образом собирается информация
- Как, когда и куда заносится информация
- Каким образом анализируется полученная информация
- Каковы условия хранения информации

Все ответы могут поместиться в одном документе, который может быть создан в виде таблицы, либо положения о сборе информации, и станет отправной точкой для каждого специалиста, задействованного в процессе сбора и анализа информации.

Примером такого документа может служить [Приложение 21](#).

### Заключение

Процесс мониторинга и оценки не может рассматриваться отдельно от процесса создания и реализации проекта и каждый специалист, задействованный в нем, должен понимать свою роль в этом процессе и значение той информации, которую он собирает и анализирует. Лишь тогда координатор проекта может быть уверен в том, что все механизмы «машины МиО» работают безотказно, и она идет в нужном направлении. Удачного мониторинга!

## Как писать истории успеха

### Методические рекомендации к использованию в проектах Программы «Региональная инициатива по вопросам здравоохранения в Евразийском регионе»

#### Что такое история успеха?

*История успеха – это душевный, эмоциональный рассказ о работе проекта через истории жизни клиентов, о роли проекта в их жизни и о тех достижениях, которых они достигли при помощи специалистов/волонтеров проекта.* История должна показать читателю, какой была жизнь клиента «до» встречи с проектом, и как конкретно она улучшилась «после».

#### Зачем писать истории успеха?

##### 1. Истории притягивают

- Истории легко запоминаются и их с удовольствием рассказывают.
- Истории находят больший отклик у людей, чем сухие отчеты.
- То, что мы легко забываемся в списке или в цифрах, запоминается в историях.
- Истории рассказывают о мире, который окружает читателя.

##### 2. Наш мозг любит истории

- Истории глубоко затрагивают психологические процессы восприятия, познания и памяти.
- Истории приводят в соответствие логические (последовательные) и эмоциональные (способность к эмпатии) аспекты мыслительной деятельности.

##### 3. Для историй нет барьеров

- До появления письменности, сказительство развивалось наряду с развитием устной речи у всех известных народов мира. Сказания представляют собой универсальную форму искусства и тесно вплетены в культуру народов.
- Рассказывать истории может каждый, независимо от возраста, расы, пола, уровня образования и занимаемой должности – это уравнивающий фактор.
- Когда человек слышит историю о ссоре (драке) двух братьев, его мозг говорит: «Ага, мой брат такой же!» - он обращается к собственному опыту и история становится ему ближе.
- Рассказчики «притягивают» к себе внимание слушателей, что открывает каналы для общения людей разного социального уровня.
- Истории позволяют озвучить невысказанное в отчетах, различные точки зрения находят свое отражения в историях.

##### 4. Истории вдохновляют

- Человеку свойственно создавать зрительные образы, а истории как раз способствуют этому. Они нас захватывают, интригуют, вызывают доверие.
- Истории не такие «простые» как кажутся. Они изысканно и изящно передают сложные, неоднозначные, абстрактные концепты конкретным и практическим способом.

## 5. Истории дополняют отчет

- Истории имеют сюжет, а не просто перечисляют факты.
- Читатели/слушатели переживают действие в режиме реального времени.
- Читатели/слушатели хотят дочитать/дослушать до конца, чтобы узнать, что будет.
- Герои истории разговаривают читателем, а не с невидимой аудиторией.
- По мере прочтения, читатель сам становится участником действия.
- Хорошие истории кратки, но в них достаточно подробностей, чтобы нарисовать в воображении яркую картину.
- Хорошие истории задействуют *эмоции*.

## Как собрать информацию для истории успеха?

### Предварительная подготовка:

История может быть написана о клиенте проекта, посещающем информационно-консультационный центр, об участнике тренинга, о волонтере, работающем в проекте, о ВИЧ-активисте, о подопечном сестры милосердия, либо его родственниках.

Для того, чтобы выбрать героя истории, желательно заранее поговорить со специалистами, работающими с клиентами вплотную - медицинской сестрой, юристом, психологом, с волонтерами, проводящими информационные сессии, с руководителями волонтерской группы. Они владеют достаточной информацией о жизни своих клиентов, слушателях, волонтерах - о причинах их обращения в проект, о том, какие изменения произошли в их жизни за время нахождения в проекте. Кроме того, наброски истории можно взять и из описательных отчетов специалистов. Выберите наиболее яркую историю из рассказанных с точки зрения достижений героя и роли проекта в его жизни.

Специалисты проекта могут оказать содействие и во встрече с героем - договориться с ним о личной встрече и предупредить его, что данная беседа будет носить конфиденциальный характер, и без его согласия информация не будет иметь распространения.

### Беседа с героем истории:

При встрече с героем получите согласие на использование его истории для распространения в стране и за рубежом. По согласованию с героем, в истории могут быть изменены имена и другие данные, позволяющие его идентифицировать.

Начните беседу с неформального знакомства, расскажите немного о себе, о том, как пришли в проект, о своем отношении к проблеме.

Для сбора информации можно воспользоваться небольшим опросником:

- Опишите свою жизнь до того, как Вы стали клиентом/волонтером проекта.
- Расскажите мне как вы впервые пришли в проект и как часто посещаете его в настоящее время?
- Как долго вы являетесь получателем услуг/ волонтером проекта?



- С вашей точки зрения – в результате деятельности проекта какие значительные изменения произошли в вашей жизни/ состоянии здоровья/ мировоззрении/ поведении?
- Почему вы считаете это изменение значительным?
- Конкретно как проект способствовал этим изменениям?

Во время беседы лучше делать записи, чтобы по ним можно было легко восстановить историю, либо, с разрешения героя воспользоваться диктофоном.

## Как писать историю успеха?

### 1. Название

Название истории – это ее главное послание. Оно должно быть необычным и выражать основную суть истории. В нем должна быть первая зацепка, тайна, попавшись на которую, читатель обязательно прочтет историю. Лучше, если раскрыть эту тайну читатель сможет лишь в финале истории, тогда напряжение будет оставаться до самого конца, а эмоции будут ярче.

Название должно быть кратким и емким, можно ставить в него прямую речь героя, или крылатую фразу, отражающую суть истории, перекликающуюся с ее содержанием.

### 2. Введение

В первом параграфе, в нескольких предложениях необходимо раскрыть остроту проблемы, либо сделать трогательное эмоциональное вступление к истории. Здесь должна содержаться основная мысль истории, но написана она должна быть так, чтобы захотелось читать дальше.

Если возникли сложности с написанием введения, можно сначала написать скелет всей истории, «одеть» его и уж после прописать главную мысль во введение.

### 3. Основная часть

Пришло время описать жизненную историю главного героя в деталях, последовательно отвечая на следующие вопросы:

- Как называется проект, организация, как и кому помогает? Можно коротко описать регион реализации проекта, деятельность проекта и проблему для тех читателей, которые не имеют информации о стране, проблеме и проекте.
- Каким был главный герой? С какими проблемами он сталкивался?
- Какие изменения произошли в жизни главного героя и какова в роль проекта в этих изменениях? Постарайтесь заострить внимание на его успехах, улучшении социального положения, межличностных отношений, отношения к самому себе.

Старайтесь использовать прямую речь героя, она должна содержать доказательства успешности, достигнутых изменений, а не только эмоции («Мне все так понравилось!»)

### 4. Фото

Желательно сопроводить историю фотографией, ведь ничто так не украсит и не придаст ей столько эмоций, как фото главного героя. Фото – визуальное доказательство реальности героя, его проблем и влияния проекта. Читая историю, человек хочет видеть

самого героя, ситуацию, в которой он находится, дом, в котором он живет, детей, которых воспитывает и пр..

Фотография может быть как групповой, так индивидуальной. Важно, чтобы она была не мелкой, четкой, и не искажала бы внешность изображенных на ней людей.

Основные требования к фотографиям, иллюстрирующим истории успеха:

- На фото должен быть главный герой или человек, его исполняющий.
- Фото должно быть четкое, размер не менее 500 kb в формате jpeg/jpg.
- Должна быть изображена ситуация, в которой находится главный герой и она должна отражать деятельность проекта.

• На фото желательно присутствие символики Красного Креста/Красного Полумесяца. Символика может присутствовать в виде значка на одежде специалиста, флага или плаката на стене, брошюры с символикой и др. Символика придаст дополнительную ценность фотографии, указывая на роль организации в позитивных изменениях в жизни конкретного человека. Одновременно символика «закрепляет» фото и права на его использование за организацией Красного Креста/Красного Полумесяца.

Тема ВИЧ-инфекции достаточно острая, и накладывает определенные обязательства на тех, кто общается с людьми, затронутыми эпидемией ВИЧ. Анонимность, соблюдение конфиденциальности создает трудности с фотографированием, но эти острые углы можно обойти.

**Во-первых**, любое фото должно сопровождаться письменным согласием героев. Можно использовать свою форму согласия, либо предложенную в данных рекомендациях. Согласие рекомендуется брать со всех участников фото, даже с тех, кто согласен на раскрытие ВИЧ-статуса, либо не имеет его (волонтер, сотрудник), чтобы избежать проблем с распространением фото в будущем. Заполненные формы согласия рекомендуется хранить в течение всего срока использования фотографий.

*ФОРМА СОГЛАСИЯ НА ФОТО:*

Я \_\_\_\_\_ предоставляю \_\_\_\_\_ Красному Кресту/Полумесяцу, его сотрудникам, представителям и правопреемникам неограниченное право использовать, публиковать, перепечатывать в любой форме информацию обо мне и копии моего изображения (фотографии или другое), а также мой голос, с указанием или без указания моей фамилии.

Фамилия фотографируемого, записываемого или интервьюированного человека	Возраст
Адрес: область, город, улица, дом, почтовый индекс	
Электронный адрес, телефон	
Подпись	Дата
Продюсер, писатель или фотограф	
Место действия	Номер изображения
Заголовок/Описание фотографии	

97

**Для несовершеннолетних разрешение родителя или официального опекуна.**

Я \_\_\_\_\_, лично и как родитель/официальный опекун, разрешаю и соглашаюсь на вышеупомянутые действия в отношении вышеназванного несовершеннолетнего лица.

Подпись	Дата
Напечатанная фамилия/Родство	
Продюсер, писатель или фотограф	
Место действия	Номер изображения
Заголовок/Описание фотографии	

**Во-вторых**, в случае, если герой отказывается от фото с «открытым» лицом, можно предложить ему сделать фото со спины, либо использовать графические программы для затемнения, размывания лиц.

**В-третьих**, можно использовать постановочные снимки, на которых будут запечатлены другие люди, помещенные в ситуации, иллюстрирующие историю. Для постановочных

фото можно пригласить сотрудников, волонтеров или других лиц, но опять же, взяв с них согласие на фотографирование (см. выше)

**В-четвертых**, для всех историй, затрагивающих острые темы (тюремное заключение, насилие, суицид, ВИЧ-инфекция, употребление наркотиков и др.), предлагается вариант, в котором фоном для статьи может быть не изображение героя, а образ ситуации (решетка, шприцы, больничная палата), либо можно выбрать фото из специальных фотобанков, в которых находятся фото, разрешенные к использованию авторами.

### 5. Подписи к фото

Каждая фотография должна быть подписана. Из подписи должно стать понятно:

Кто изображен на фото

Какую ситуацию иллюстрирует данная фотография

Кто автор фото.

Не следует просто констатировать, что изображено на фотографии. Фотографию следует связать с описываемой историей, или конкретным достижением героя. Даже у тех читателей, которые из всего документа прочтут только подписи к фотографиям, должно остаться ощущение, что проект замечательно работает и приносит пользу обществу.

### 6. Завершение

Завершить историю следует выводом, который станет «жирной эмоциональной точкой» в данном творении. Для этого можно еще раз **подчеркнуть актуальность темы** через упоминание о том, сколько еще людей сталкиваются с подобными проблемами, привести статистические данные о ситуации в регионе. Дать **рекомендации** специалистов о том, как действовать в подобных ситуациях, к кому следует обращаться. Либо закончить историю **цитатой главного героя**, наполненной эмоциями и отражающей основной смысл данной истории. Хорошо будет смотреться и **суждение автора** о ситуации, судьбе главного героя, его достижениях.

## Как использовать историю успеха?

Написанная история успеха, иллюстрированная хорошими фотографиями может стать частью месячного и/или квартального отчета и станут замечательным подтверждением тех достижений, что в виде индикаторов внесены в таблицы, описаны в отчете.

Несколько красочных историй можно объединить и сделать сборник, который станет замечательным подарком донорам, партнерам проекта, а также возможным мотиватором для новых клиентов/волонтеров проекта для изменения их жизни.

Истории успеха можно найти в любом работающем проекте, нужно только очень захотеть, и результат не заставит себя долго ждать!

## Правила информирования доноров о своем проекте (с точки зрения PR)

### 1. Правило буравчика

Выигрывает тот, кто не ждет, что донор придет к нему за информацией, а вместо этого активно доносит ее до доноров в местах их обитания. Истории успеха имеет смысл

отправлять не только согласно обязательствам по проекту, но и в любом случае после его окончания или достижения каких-либо значимых результатов.

## **2. Правило перехода количества в качество**

Выигрывает тот, кто не устает информировать, и информировать, и информировать, и информировать, и информировать донора о себе. Рассказывайте в отчетах не только о проекте в целом или о тех его этапах, о которых вы обязаны отчитываться согласно требованиям донора. Возьмите за правило отправлять короткие содержательные отчеты обо всех значимых мероприятиях, прошедших в рамках проекта, о публикациях, отзывах, неожиданных позитивных эффектах от деятельности по проекту, примером таких отчетов могут быть истории успеха.

## **3. Правило первичности материи**

Выигрывает тот, кто оставил о себе «материальную память» у донора. Не стоит ограничиваться электронным отчетом: бумажная копия, CD, фотоальбом, папка с копиями публикаций, благодарностей и отзывов останется у донора материальным воплощением работы организации.

## **4. Правило концентрированной серной кислоты**

Выигрывает тот, кто сумел сконцентрировать информацию о себе. Следует избегать несущественных подробностей, «воды» (рассуждений на общую тему: как замечательно, что мы реализовали этот проект) и деталей, непонятных донору (ему неизвестна фамилия спикера вашего Законодательного собрания и подоплека его конфликта с главой конкретного района).

## **5. Правило радуги**

Выигрывает тот, кто сумел подать информацию ярче других. В организации-доноре работают живые люди, и у них нормально функционируют оба полушария – как левое (отвечающее за логику, статистику и сухие факты), так и правое (ведающее эмоциями, интуицией и образами). Иллюстрируйте свой отчет живыми примерами, людскими историями, фотографиями и другим ярким материалом.

## **6. Правило белой вороны**

Выигрывает тот, кто подает информацию наиболее необычным образом. Проявите креативность при подготовке материалов – среди десятков одинаковых, шаблонных, серых документов необычный отчет или история бросится в глаза и вызовет наибольший интерес донора.

## **7. Правило нужного знакомства**

«Выигрывает тот, кто умело использовал имидж уже раскрученных организаций и людей и оторвал от них частичку харизмы и раскрученности»

Для донора важно не только то, какой эффект оказал проект на целевую аудиторию, но и какой эффект он оказал на нецелевую – руководители органов власти, представители влиятельных деловых и общественных кругов. Их отзывы и информацию об их сопричастности к проекту, к деятельности организации стоит подавать в отчете обязательно, прицельно и акцентированно.

## **8. Правило встречи по одежке**

В век визуализации, когда по уму только провожают, выигрывает тот, кто сумел создать запоминающийся визуальный образ своей организации. Можно создать стиль своей организации или использовать уже имеющийся при подготовке любого документа. В идеале надо добиться того, чтобы, только взглянув на него, сотрудник организации-донора сразу понимал, какая организация его прислала.

#### **9. Правило ПЛАНОВОЙ СИСТЕМЫ**

Выигрывает тот, кто не боится потратить время на планирование своих усилий по информированию других. Отчетность – это планомерная деятельность. Чем скрупулезнее и регулярнее вы будете собирать информацию, отзывы, публикации, факты, истории во время реализации проекта, тем легче вам будет подготовить интересный и качественный отчет после его окончания.

#### **10. Правило соломинки в венике**

Выигрывает тот, кто подает свою организацию не как одиночку, а как представителя большой, важной и влиятельной группы проектов нескольких организаций. Документ приобретет большую весомость, если будет содержать в себе информацию о том, что проект является частью большой Программы, реализуемой на территории нескольких государств. Указывайте во всех своих документах, что проект реализуется в рамках программы «Региональная инициатива по вопросам здравоохранения в Евразийском регионе».

100

## Формат истории успеха

<b>Название (заголовок)</b>			
Дата	_____		
Страна	_____		
Регион/город	_____		
Имя героя (вымышленное)	_____		
Возраст/пол	_____		
Краткий анамнез ВИЧ/СПИД	_____		
_____			
_____			
Текущее состояние здоровья и жизненные обстоятельства			
_____			
_____			
Жизненная ситуация героя до вмешательств проекта ____			
_____			
_____			
_____ Описание потребностей героя			
_____			
_____			
_____ Чем помог проект			
_____			
_____			
_____			
Ситуация	после	вмешательств	проекта
_____			
_____			
_____			

### Использованная литература:

1. «Совершенствование МиО – как лучше написать истории успеха», Дженнифер Лентфер, 2012г.
2. «Отчетность по проекту. Как подготовить финансовый и содержательный отчеты по проекту», Санкт-Петербург, Центр развития НКО, 2008г.
3. «Как написать историю успеха». Программа поддержки социальных услуг ОФ «Бота», 2012г.

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ  
УЧАСТНИКА ТРЕНИНГА  
«МЕНЕДЖМЕНТ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ  
НЕОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ»**

**Издание подготовлено  
Ресурсным Центром по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза  
Российского Красного Креста  
в рамках программы  
«Региональная Инициатива по здравоохранению  
в странах Евразийского региона»**



**Иркутск  
2015**

**РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ  
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР  
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза**



**г. Москва, 117036  
Черемушкинский проезд, дом 5  
тел. (+7)4991261751,  
e-mail: [tb@redcross.ru](mailto:tb@redcross.ru)  
[www.redcross.ru](http://www.redcross.ru)**