

# НАВИГАТОР ПО СОЦИАЛЬНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ, НАЦЕЛЕННЫХ  
НА МАКСИМАЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



С пошаговыми  
инструкциями  
и практическими  
примерами

При поддержке:



| BertelsmannStiftung

PHINEO   
act to impact

## «Навигатор социального воздействия» издается при поддержке следующих организаций:

### Фонд Bertelsmann

Фонд Bertelsmann развивает идеи социальной инклюзии и равенства. Для этого фонд сопровождает программы, направленные на рост уровня образования, формирование демократии, развитие общества, укрепление здоровья граждан, на стабилизацию экономики и возрождение культуры. Фонд был основан в 1977 году Рейнхардом Моном и с тех пор своей деятельностью стремится вдохновлять людей вносить вклад в общее благосостояние. Сегодня фонд Bertelsmann владеет контрольным пакетом акций Bertelsmann SE & Co. KGaA и является частной, внепартийной некоммерческой организацией.

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Глобальное партнерство за социальную ответственность

Глобальное партнерство за социальную ответственность (ГПСО) было создано в 2012 году Всемирным банком и действует как коалиция правительств, организаций гражданского общества и спонсоров. ГПСО поддерживает совместные партнерские проекты гражданского общества и правительств в области управления. Для решения этих задач ГПСО оказывает стратегическую поддержку проектам в области социальной отчетности, цель которых – повышение их прозрачности и надежности. ГПСО сотрудничает с Всемирным банком и его партнерами – представителями государственного сектора, у организации более 250 партнеров по всему миру. Цель ГПСО – создание благоприятной среды, в которой учитывается мнение граждан при решении основных проблем в сфере оказания услуг, а также повышение эффективности деятельности государственных учреждений.

[www.thegpsa.org](http://www.thegpsa.org)

Документ разработан немецкой компанией PHINEO при поддержке Международного банка реконструкции и развития (Всемирный банк). Положения, толкования и выводы, изложенные в этой работе, не обязательно совпадают с мнением Исполнительных директоров Всемирного банка или государств-членов, интересы которых они представляют. Всемирный банк не гарантирует точность информации, которая содержится в этом документе. Границы, названия, обозначения, а также другая информация, используемая в документе, не подразумевает официального одобрения или признания Всемирным банком.



Социальное воздействие – это конечная цель! Деятельность НКО, государственных учреждений и многих частных организаций направлена на достижение общественной пользы. И стремление добиться социально значимых изменений должно стать частью всех направлений подобной работы. Но, как показывает опыт, не всегда так происходит. Многие эксперты считают, что учитывать социальный эффект – дорого и сложно. Другие опасаются, что анализ социального воздействия нецелесообразен и может привести к принятию неправильных решений.

Наш «Навигатор по социальному воздействию» помогает разобраться с этими вопросами. Это не справочник о том, как пользоваться инструментами, – наш сборник показывает, насколько важно изменить само мышление, принять актуальность социального воздействия и таким образом комплексно применять методы в работе. К тому же «Навигатор» показывает, что работа над достижением и улучшением социального воздействия оказывается очень увлекательной. И конечно, мы в PHINEO делали эту работу совместно с многими нашими партнерами – мы хотели сделать это руководство доступным для международного сообщества. И надеемся, что «Навигатор» поможет вам и вашей организации на пути к достижению социального воздействия.

Андреас Рикерт

Андреас Рикерт занимает пост генерального директора PHINEO с 2010 года. Андреас также работал в Фонде Bertelsmann, Всемирном банке, компании McKinsey, Стэнфордском университете и Институте Макса Планка.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**Результаты и эффективность программ – частая тема для обсуждения в некоммерческом секторе. Все организации стремятся к достижению наилучших результатов для своих целевых групп, а грантодающие организации требуют больше информации о том, какую пользу приносят поддерживаемые ими проекты.**

За время нашей работы мы видели, как многие некоммерческие организации и проекты добиваются замечательных результатов. Люди, преданные своему делу, обладающие ресурсами и опытом, способны на многое: улучшают жизнь других людей, продвигают тему защиты природы и социального равенства. Работа этих организаций и проектов ежедневно вносит существенный вклад в жизнь всего общества.

Каждая организация стремится к достижению наилучших результатов в своей деятельности. Важная часть этой работы – анализ каждого этапа проекта, мониторинг, который даст возможность отметить динамику реализации целей. Однако у многих организаций часто нет ни опыта, ни инструментов, необходимых для систематической интеграции в их работу подхода, который был бы ориентирован на социальное воздействие. В условиях ограниченных ресурсов нацеленность на такое воздействие многим кажется желаемой, но труднодостижимой или нереалистичной задачей.

На наших семинарах мы показываем, как изменить мышление и начать думать о социальном воздействии в некоммерческих организациях любого уровня и на любой стадии развития. И часто мы отмечали, что у многих организаций есть такой запрос.

Наше пособие – один из инструментов, который помогает настроиться на работу в модели социального воздействия. Мы разработали «Навигатор социального воздействия» чтобы представить эту философию и концепцию, а также дать полезные инструменты, советы и практические примеры, которые помогут вам и вашей организации сделать тему социального воздействия важной частью повседневной деятельности.

В Германии это пособие вышло уже в третьем издании. Оно оказалось очень востребовано и активно используется некоммерческими организациями, учредителями и учреждениями государственного сектора. В партнерстве с Фондом Bertelsmann и Глобальным партнерством Всемирного банка по социальной ответственности (GPSA) мы рады представить российскую версию издания для международной аудитории. Мы надеемся, что эти рекомендации помогут вам успешно адаптировать подход, ориентированный на социальное воздействие, в вашу повседневную работу, и с нетерпением ждем ваших отзывов.

Беттина Курц

Дорин Кубек



Беттина Курц



Дорин Кубек

...являются членами команды PHINEO со времени ее основания в 2010 году и несут ответственность за содержание «Навигатора социальных воздействий».

Политолог Беттина Курц принимала участие в многочисленных проектах гражданского общества в фонде Bertelsmann в Германии. Специализируется на анализе социального воздействия и разработке ориентированных на социальное воздействие организационных и программных мероприятий.

Дорин Кубек имеет ученую степень в области международных отношений и социальных наук, работала в различных проектах в области международной политики и социальной работы. В PHINEO специализируется на мониторинге и оценке проектов некоммерческого сектора.

For other PHINEO publications:  
[www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	1
Содержание .....	2
<b>Вступление</b> .....	4
1. Введение в тему .....	4
2. О руководстве .....	9
<b>ЧАСТЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....	10
<b>Глава 1. Осознание трудностей и потребностей</b> .....	12
1.1. От интуиции к знанию .....	13
1.2. Практический подход к оценке потребностей и контекстному анализу .....	14
<b>Глава 2. Представляем результаты – определение целей проекта</b> .....	25
2.1 Важность постановки целей проекта .....	26
2.2 Выбор правильного подхода к проекту .....	27
2.3 Разработка и формулирование целей проекта .....	27
<b>Глава 3. Определение курса – логическая модель</b> .....	33
3.1 Что такое логические модели и для чего они используются .....	33
3.2 Логические модели и их элементы .....	34
3.3 Разработка логической модели .....	39
3.4 Разработка подробных целей проекта с использованием логической модели .....	42
3.5 Цикл воздействия .....	45
<b>ЧАСТЬ 2: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....	46
<b>Глава 4. Подготовка анализа социального воздействия</b> .....	48
4.1 Анализ, мониторинг и оценка социального воздействия .....	48
4.2 Вопросы материально-технического обеспечения в анализе социального воздействия .....	50
4.3 На какие вопросы должен ответить анализ социального воздействия .....	54
<b>Глава 5. Контролируем результаты – разработка показателей</b> .....	58
5.1. Что такое показатели и зачем они нужны .....	59
5.2 Виды показателей .....	60
5.3 Разработка показателей .....	61
5.4 Исходные данные и целевые значения .....	64
<b>Глава 6. Сбор информации</b> .....	70
6.1 Сбор данных – практические шаги .....	70
6.2 Результаты, которые трудно измерить .....	82
6.3 Критерии качества для сбора данных .....	85
<b>Глава 7. Обработка и анализ данных</b> .....	86
7.1 Когда и как часто следует обрабатывать и анализировать данные .....	87
7.2 Кто несет ответственность за обработку и анализ данных .....	87
7.3 Четыре этапа : от обработки данных до разработки рекомендаций для принятия мер .....	88

*Начните делать то, что нужно.  
Затем делайте то, что возможно.  
И вы вдруг обнаружите, что делаете  
невозможное.*

Франциск Ассизский [1181/1182 – † 1226]

<b>ЧАСТЬ 3: УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....	98
<b>Глава 8. Обучение и улучшение</b> .....	100
8.1 Требования к организации, которая находится в процессе обучения .....	101
8.2 Обучение внутри организации .....	102
8.3 Изучение опыта других организаций и взаимообучение .....	104
8.4 Принятие правильных решений .....	105
<b>Глава 9. Отчет по результатам</b> .....	108
9.1 Разработка коммуникационной стратегии для проекта .....	108
9.2 Составление отчетов .....	111
<b>Глава 10. Масштабирование успеха</b> .....	116
10.1 Критерии масштабирования проектов .....	116
10.2 Стратегии масштабирования .....	117
10.3 Анализ социального воздействия и масштабирование проектов .....	120
Заключение .....	122
Глоссарий .....	124
Дополнительные материалы .....	126
Справочные материалы .....	127
Приложения: шаблоны и чек-листы .....	128
Благодарности, информация об издании .....	140

# ВВЕДЕНИЕ



Давайте представим: вы мечтаете о морском путешествии и готовы взять на борт пассажиров. Как вы будете планировать поездку? Наверное, первым делом вы подумаете вот о чем: куда плыть, кого взять с собой и как доставить пассажиров в пункт назначения в целости и сохранности. Вам придется выбрать судно и набрать команду. А еще нужно продумать курс плавания и, конечно, не забыть про провиант. Допустим, с этим вы справились, удачливые пассажиры уже забронировали себе места. Можно отдавать швартовые. В море вы и ваша команда тщательно следите за навигацией и своим местонахождением, а если вдруг сбиваетесь с пути, то сразу возвращаетесь к маршруту. Вы заботитесь о пассажирах и выполняете их просьбы. Путешествие проходит прекрасно, ваши гости говорят, что им нравится сервис на вашем корабле, что все удобно... Вы даже не заметили, как путешествие подошло к концу и довольные пассажиры уже благополучно сошли на землю. Да и вам поездка очень понравилась, но,

оглядываясь назад, вы думаете, что кое-что можно было бы сделать иначе. А что, если у кого-то из пассажиров была морская болезнь? Оказывается, на борту не было необходимых лекарств. А что, если другой пассажир сильно обгорел на солнце? Словом, когда будете планировать следующее путешествие, следует заранее позаботиться об этом: взять с собой средства от укачивания и солнцезащитный крем. Тогда путешествие, безусловно, пройдет еще лучше. Но какое отношение морское плавание имеет к этому руководству или направленности на социальное воздействие?

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Путешествие по морю и ваша работа очень похожи. Вы стараетесь сделать так, чтобы все прошло идеально во время плавания. И точно так же ваша некоммерческая организация стремится достичь максимально широкому воздействию проектов. Вы хотите сделать лучше жизнь малообеспеченных людей,

## Лестница результатов



поддерживаете образовательные программы, занимаетесь защитой природы или укреплением гражданского общества.

Идея «ориентации на воздействие» означает, что важно фокусироваться на результате. Но чтобы лучше понять эту мысль, нужно разобраться, что означает термин «результат» в этом контексте.

### Что такое результат

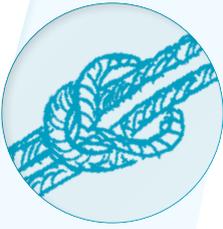
В контексте социального воздействия термин «результат» может иметь разные значения. Для управления проектами, ориентированными на результат, важно быть готовым к преодолению этих различий и удостовериться, что, говоря о результатах, вы с партнерами имеете в виду одно и то же.

Результатом могут быть услуги и продукты, созданные организацией, а также социальное воздействие на целевую группу, ее окружение или все общество. Такое воздействие может быть преднамеренным или непреднамеренным, положительным

или отрицательным. На диаграмме «Лестница результатов» представлены три измерения результатов: на уровне услуг и продуктов (outputs), на уровне целевых групп (outcomes), на уровне общества (impacts).

Результаты включают в себя развитие новых навыков и/или подходов среди участников целевой группы, изменение их поведения и условий жизни. В главе 3 подробно рассматриваются измерения результатов и их роль в рамках логической модели. Социальное воздействие проекта является следствием продуктов и услуг, предоставленных организацией. Таким образом, социальное воздействие проекта является следствием продуктов и услуг, предоставленных организацией. Однако сами продукты и услуги в это понятие не входят.

Пример: если цель проекта – поддержка владельцев малого бизнеса, то результаты могут быть представлены в форме профильного обучения и программ наставничества в бизнес-среде. При этом количество завершенных учебных курсов или количество участников сами по себе



не являются показателем успешности проекта.

Причина проста: если бы никто не посетил эти курсы, то не было бы и позитивных перемен в целевых группах. И напротив, если курс профессиональной подготовки предпринимателей даст владельцам малого бизнеса полезные знания и навыки, они смогут увеличить свою прибыль. В этом случае полученные знания помогут им добиться стабильности. Если проект успешно помогает участникам развивать бизнес и тем самым способствует общему снижению бедности и безработицы в конкретном регионе, можно смело говорить, что он оказал воздействие на социальном уровне. (В главе 3 более детально описаны различные подходы к оценке результатов.)

### Что такое направленность на воздействие

Направленность на воздействие означает, что цель проекта - достижение определенных результатов. Они выражаются в форме конкретных задач, которые предстоит решать в процессе развития проекта. Существуют три основных этапа развития проектов, ориентированных на воздействие, и каждый из этапов включает в себя подэтапы. Вместе они образуют жизненный цикл проекта. Социальное воздействие как задача означает, что проект должен планироваться с самого начала с обозначением желаемых результатов. Этой теме посвящена часть 1 этого пособия.

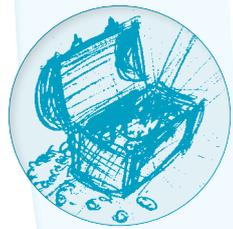
В процессе реализации проекта важно периодически проверять, что все идет в соответствии с ранее поставленными целями, подтверждая

тем самым, что проект движется в правильном направлении. Это ключевая задача анализа социального воздействия (изложен в части 2), основными инструментами которого являются мониторинг и оценка. Анализ результатов с использованием этих инструментов играет ключевую роль в управлении проектами, которые направлены на социальное воздействие. Результаты анализа социального воздействия помогут провести работу над ошибками и внести изменения в проект, если они необходимы. Соответственно, улучшение результатов является темой третьего этапа цикла управления проектом, ориентированного на воздействие (обратимся к части 3). Используя результаты анализа социального воздействия, а также выводы, полученные в результате этого процесса, можно будет перейти к новому этапу планирования и начать еще один проектный цикл.

Результаты анализа и сделанные выводы также закладывают прочный фундамент для масштабирования проекта или передачи опыта другим руководителям организаций в осуществлении аналогичной работы. Мы раскроем эту тему в главе 10.

### Почему ориентированность на воздействие так важна

Почему следует ориентироваться на воздействие и анализировать результаты проекта? Ведь цель вашей работы – улучшить ситуацию для своих целевых групп, предлагая профессиональные продукты и услуги участникам проекта. Из этого следует, что вы должны очень внимательно обдумать, чего хотите достичь в пределах целевой группы, а затем периодически сверяться с этим планом.





Все больше некоммерческих организаций начинают анализировать результаты и эффективность проектов. Однако это еще не устоявшаяся практика, и для многих НКО это довольно сложная задача. Зачастую вопрос о воздействии рассматривается только как часть внешнего позиционирования и подтверждения собственных полномочий. Однако основное значение ориентации на воздействие заключается в процессе обучения и, в частности,

в постоянном совершенствовании собственной работы. Только те, кто хорошо знаком с результатами своей работы, включая ее сильные и слабые стороны, могут использовать эти знания для дальнейшего роста и планомерного приближения к достижению своих целей.

Возможно, вы не заметили, но эти же этапы были пройдены нами во время кризиса, который мы описывали в начале главы.

**Fig. Impact orientation throughout the project cycle: The steps of impact-oriented project management.**

... сделать проект эффективным с самого начала.

... более эффективно распространять результаты своей работы.

... сделать работу прозрачной для доноров.

**Направленность на воздействие поможет вам:**

... определить, чего вы стремитесь достичь в процессе работы.

... мотивировать своих сотрудников.

... извлечь опыт из ошибок.

... постоянно улучшать результаты работы.

Вы обдумывали, куда и зачем хотите отправиться. Вы запланировали путешествие, совершили его и в процессе следили за тем, чтобы не сбиться с намеченного курса. Вам было приятно слышать хорошие отзывы от пассажиров, но также вы поняли, что кое-что надо улучшить для будущей поездки. Вы провели своего рода анализ путешествия. Постановка целей и анализ результатов и процессов – это то, что мы постоянно делаем в повседневной жизни. Мы собираем информацию, обрабатываем ее, расставляем приоритеты и действуем соответствующим образом. Безусловно, деятельность НКО, направленная на результат, является

более сложной. Но, по сути, она подчиняется тем же правилам. Не бойтесь трудностей! Расценивайте их как возможность усилить свой проект. В любом случае время и усилия, вложенные в хорошо спланированный проект и продуманный сценарий воздействия, принесут пользу. Не ждите, пока кто-то извне определит для вас требования к отчетности и документации. Возьмите дело в свои руки и сделайте целью маршрута социальное воздействие!

## 2. О РУКОВОДСТВЕ

### В чем цель этого пособия

В «Навигаторе...» есть необходимая информация о способах решения социальных задач. Мы хотим показать, как с помощью простых инструментов можно планировать, реализовывать проект, анализировать итоги его работы, ориентируясь на результат. Но прежде всего мы хотим вдохновить вас на самостоятельное изучение этой темы.

### Кому будет полезен «Навигатор...»

Эта публикация будет полезна НКО и другим общественным организациям, которые не применяли практику анализа работы и социальных изменений. С помощью простых ресурсов даже организации с ограниченными ресурсами в области мониторинга и оценки смогут проанализировать эффективность своей работы и сделать выводы из ошибок.

### Структура «Навигатора...» по социальному воздействию

Структура «Навигатора...» основана на методике управления проектом (представлена на странице 7). Мы разделили «Навигатор...» на три части: «Планирование результатов», «Анализ результатов» и «Улучшение результатов». Основное внимание в этой публикации уделяется социальному воздействию в контексте проектной работы. Мы не изучали организационные процессы, хотя они, безусловно, оказывают значительное влияние на результаты проекта.



**Чтобы продемонстрировать теоретический подход, мы разбираем придуманный проект.**

**Проект «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP) придумали в небольшом городе в развивающейся стране, он существует почти пять лет.**

Регион небогатый, люди в основном с низкими доходами. Это сказывается на социально-экономических условиях жизни семей, например на состоянии здоровья, уровне образования и степени экономической зависимости от финансовых кредиторов.

Особенно эти проблемы сказываются на владельцах малого бизнеса (небольшие производства, продавцы на рынке и так далее). Низкий уровень доходов можно отчасти объяснить плохими деловыми навыками местных бизнесменов. К примеру, возможно, им не хватает знаний в сфере бухгалтерского учета и бюджетирования, поэтому работают себе в убыток. Возможно, они теряют контроль над финансами, потому что тратят средства, полученные от деятельности своего бизнеса, на личные нужды.

Цель проекта – в совершенствовании деловых навыков владельцев малого бизнеса, чтобы их доходы стали более устойчивыми и в результате улучшилось бы социально-экономическое положение семей.

Для этого VIP предлагает программу обучения финансовой грамотности. Она состоит из трех учебных курсов, каждый из которых длится три дня.

Курсы включают в себя такие темы, как бухгалтерский учет, финансовое планирование и управление бизнесом. Курсы проводятся двумя квалифицированными преподавателями.

Участники также посещают индивидуальные консультации. Частично курсы ведут волонтеры (в том числе бывшие участники курса).

Проект VIP был инициирован руководителем местного общественного центра, директором школы и руководителем бизнес-сообщества. За управление VIP отвечает руководитель проекта.

Представители церкви и местной администрации поддерживают VIP, входят в его экспертный совет. Занятия проходят в местном общественном центре. VIP финансируется иностранным фондом, который также поддерживает общественный центр.

## ЧАСТЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

*Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.*

Сенека (\* 4 г. до н. э. – † 65 г. н. э.)



### Содержание:



**В главе 1 вы изучите, как использовать оценку потребностей и контекстный анализ, чтобы получить информацию о потребностях целевой группы и особенностях вашего (планируемого) проекта. Это поможет спланировать проект с позиции направленности на социальные изменения.**



**В главе 2 мы расскажем, как разработать цели и общий подход к проекту, используя в качестве основы оценку потребностей и контекстный анализ.**



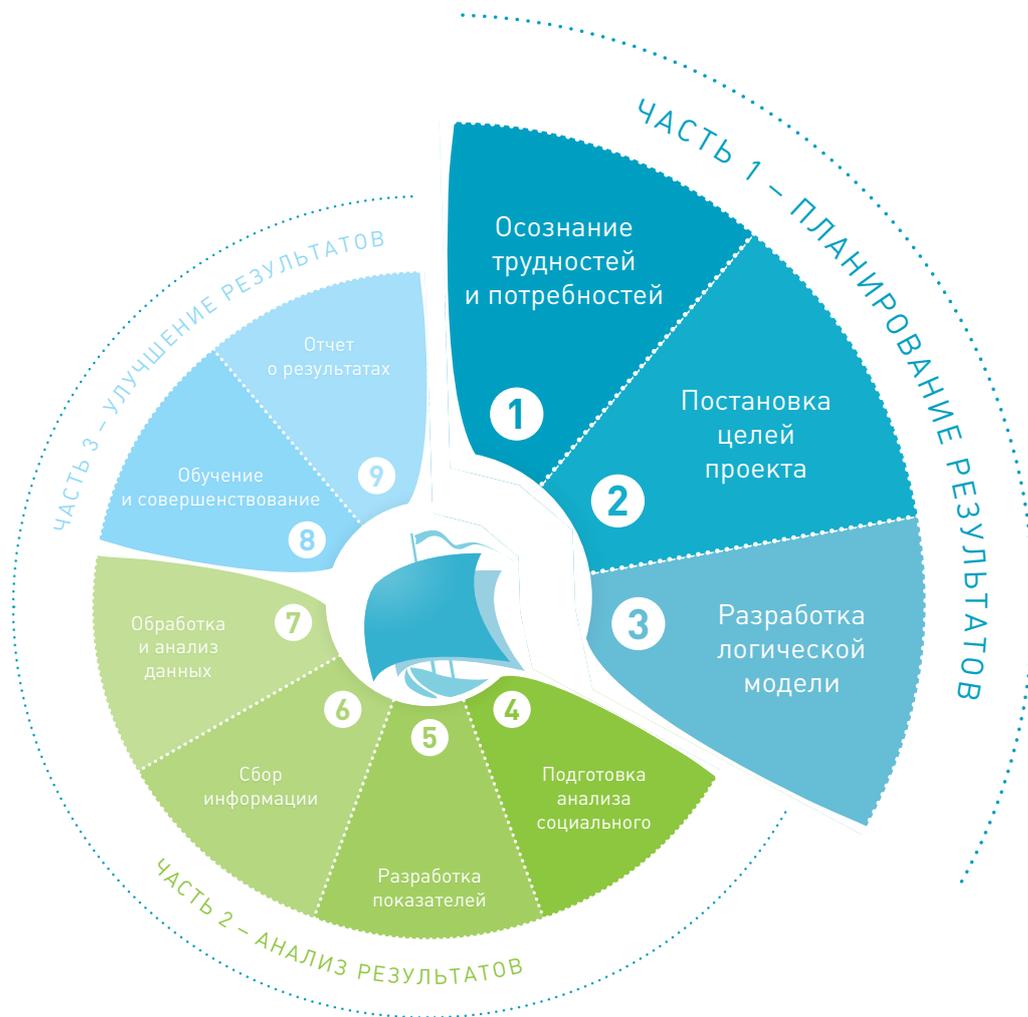
**В главе 3 вы узнаете, как использовать логическую модель для разработки системного подхода к достижению целей вашего проекта.**



**НАВИГАТОР ПО СОЦИАЛЬНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ НА НЕМЕЦКОМ ЯЗЫКЕ:** Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, скачать бесплатно (19 Мб): [http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)



**НАВИГАТОР ПО СОЦИАЛЬНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ НА ИСПАНСКОМ ЯЗЫКЕ:** ¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?, скачать бесплатно (27 Мб): [http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)



1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

Планируя морское путешествие, вы, скорее всего, продумаете его с нескольких точек зрения. Прежде всего вам и вашей команде придется подумать над следующими вопросами:

- Зачем нужна эта поездка?
- Какова конечная цель маршрута?
- Какого курса нужно придерживаться, чтобы добраться до конечной точки?

Если вы сейчас планируете некоммерческий проект, а не круиз, вопросы, которыми вы задаетесь, вряд ли отличаются от перечисленных. Ваше морское путешествие зависит от того, как вы ответите на эти вопросы. Этап планирования закладывает фундамент и для работы над будущим проектом. Таким образом, часть 1 – это и есть поиск ответов на такие вопросы. Мы попробуем объяснить, как планировать проекты, ориентированные на социальное воздействие.

А как быть с уже существующими проектами? Представьте, что вы в открытом море, то есть в процессе реализации вашего проекта: вы успешно преодолели множество препятствий и доставили пассажиров к месту назначения. Есть ли смысл в этом случае думать о планировании, которое бы привело к успеху? Конечно! Ведь в открытом море может испортиться погода, пассажиры могут страдать от морской болезни. И точно так же условия проекта и потребности целевой группы могут измениться.

Проект – как плавание: при необходимости можно изменить курс, поставить другие паруса, если люди, ответственные за принятие решений, хотя бы продолжат работу. Так что, безусловно, этап планирования может относиться не только к началу проекта, но и может регулярно пересматриваться в ходе работы.

# ГЛАВА 1. ОСОЗНАНИЕ ТРУДНОСТЕЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ



**В этой главе вы узнаете...**

- **почему анализ социальных проблем, потребностей целевой группы и более широкого контекста проекта создают основу для эффективной работы,**
- **какие элементы и вопросы важны для оценки потребностей и контекстного анализа.**

Как организовать путешествие, кого взять с собой и какое оборудование должно быть на борту? Закажете ли вы круиз по Атлантике только потому, что вам кажется, что это лучшее направление? Дадите ли вы всем пассажирам дождевики, независимо от направления, просто потому, что вы получили большую скидку на эти дождевики? Ну конечно, планирование, путешествия с пассажирами устроены сложнее. Наверняка вы обдумаете и саму концепцию.

Это будет круиз по Карибскому морю или антарктическая экспедиция на ледоколе? Кто будет на борту? Как нужно организовать поездку, чтобы пассажиры остались довольны, а не бросились за борт, увидев сушу? Возможно, кто-то из них впервые выходит в открытое море или не умеет плавать? Есть ли на борту люди, страдающие от морской болезни? Как видите, при планировании круиза необходимо учитывать условия поездки и потребности отдельных пассажиров. Планирование и реализация социальных проектов ничем не отличаются.



## 1.1 ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНТУИЦИИ В ЗНАНИЕ

Почему так важно внимательно рассмотреть не только общие цели, ради которых создается проект, но и на потребности целевых групп? Для того чтобы проект достиг результатов, он должен адаптироваться как к местным условиям, так и к потребностям целевых групп. Это может показаться очевидным многим некоммерческим

организациям, работающим в определенной области на протяжении многих лет. Однако как новые, так и уже существующие проекты могут принести большую пользу, если будут уделять особое внимание оценке потребностей своих целевых групп и пониманию условий, в которых они будут работать.

Рис: Аспекты оценки потребностей и контекстного анализа

### Оценка потребностей и контекстный анализ помогают ...

#### ... установить правильные приоритеты в работе над проектом.

Оценка потребностей и контекстный анализ помогают определить, действительно ли существует необходимость в проекте, и если да, то как она фактически проявляется. На основе этой информации организации и доноры должны решить, какие проекты они выберут и будут поддерживать, а с кем, возможно, откажутся сотрудничать;

#### ... адаптировать работу проекта под целевую группу.

Люди, на которых направлены социальные проекты, должны получать предложения, которые максимально соответствуют их положению и индивидуальным потребностям. Программа, которая точно отвечает потребностям целевой группы, имеет все шансы достичь желаемого воздействия;

#### ... определить ключевые заинтересованные стороны и вовлечь их в работу.

Для реализации проекта, ориентированного на социальное воздействие, очень важно, чтобы с самого начала были вовлечены заинтересованные стороны – люди, группы или учреждения, которые так или иначе оказывают влияние (позитивное или негативное) на сам проект. Этап оценки потребностей и контекстного анализа является идеальным периодом для привлечения заинтересованных сторон;

Продолжение >

**... заложить основу для мониторинга и оценки.**

В процессе мониторинга и оценки информация, собранная в начале проекта, будет служить отправной точкой, ориентиром для сопоставления данных, которые будут собраны позднее в ходе реализации проекта;

**... рационально и эффективно использовать ресурсы.**

Анализ потребностей поможет распределить ресурсы;

**... повысить качество работы на местах и расширить границы проекта.**

Если вы поделитесь собранной информацией с другими участниками, которые работают в той же области, это может способствовать тому, чтобы работа других организаций в большей степени была ориентирована на достижение конкретных результатов;

**... убедить доноров в качестве вашей работы.**

Определение и анализ потребностей целевой группы до начала работы над проектом говорит о высоком уровне организационного развития. В этом смысле оценку потребностей и анализ контекста следует использовать как основу для привлечения средств.

## 1.2 ПРАКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И КОНТЕКСТНОМУ АНАЛИЗУ

Основная цель выявления потребностей и проведения контекстного анализа заключается в систематическом сборе и изучении информации, которая служит основой для планирования и реализации проектов.

### Когда необходимо проводить оценку потребностей и контекстный анализ?

Оценка потребностей и контекстный анализ обеспечивают основу для планирования нового проекта, а также могут способствовать дальнейшему развитию уже реализуемых проектов. Изменения, влияющие на конструкцию самого проекта, часто вносятся в период его жизненного цикла. Например, рост числа молодежи из этнических меньшинств в одном из районов города меняет потребности всей целевой группы. Непредвиденные события могут также повлиять на факторы, от которых зависит успех проекта, но на которые сам проект не оказывает прямого влияния (например, сокращение возможностей трудоустройства для молодежи).

Важно оценить, как эти изменения влияют на более широкий контекст проекта, и спросить себя, решает ли вновь созданный проект производные задачи и можно ли считать удовлетворенным предыдущий запрос. Оценку потребностей и анализ контекста целесообразно проводить в следующие периоды:

- до начала проекта;
- на регулярной основе в ходе реализации проекта;
- если данные мониторинга и оценки указывают, что что-то идет не так, как планировалось;
- при рассмотрении вопроса о распространении проекта на другую территорию;
- если в текущий проект должны быть включены дополнительные аспекты для решения выявленных проблем.

### Кто является целевой аудиторией оценки и в чем ее цель?

Цель оценки потребностей и контекстного анализа должна быть четко определена заранее. Несмотря на то что речь идет о потребностях целевых групп проекта и более широком понимании его предметной области, основной фокус анализа будет направлен на вопросы, на которые необходимо получить ответы. Например, при реализации проекта национального масштаба инициатора может интересовать, какую территорию выбрать первой. Возможно, фонду понадобится определить местные потребности, чтобы распределить средства. Или организация захочет узнать, отвечает ли проект потребностям целевой группы, спустя какое-то время. (если «спустя какое-то время» относится к «захочет узнать», запятая перед «спустя» нужна, а если это «спустя какое-то время» относится к «отвечает ли проект...» - запятая не нужна) При наличии планов по развитию проекта необходимо узнать, как обеспечить его успех на новой территории. Или, может быть, местное сообщество захочет узнать, какие локальные вопросы решаются недостаточно эффективно. Поэтому прежде чем приступать к анализу, важно рассмотреть цель его проведения и способы эффективного использования собранной информации. Значительное время должно быть потрачено на разработку расширенного списка вопросов.

### Как много усилий нужно приложить для оценки потребностей и анализа контекста?

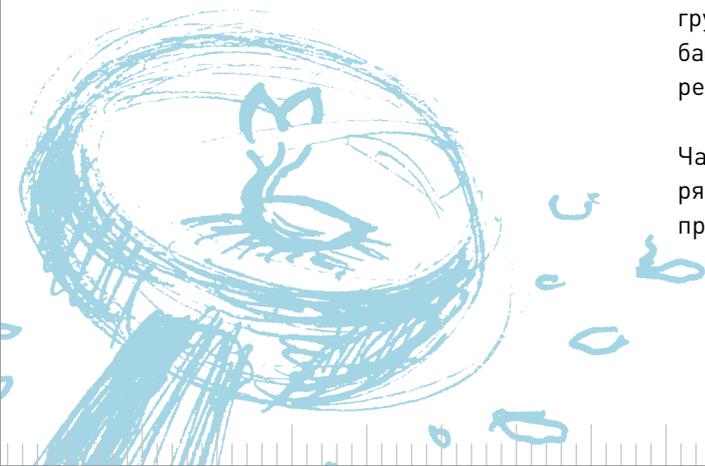
Оценка потребностей и контекстный анализ – это не попытка собрать как можно больше информации любой ценой. В большинстве случаев на этапе формулирования концепции проекта нет необходимости привлекать дорогостоящих экспертов для разработки его структуры.

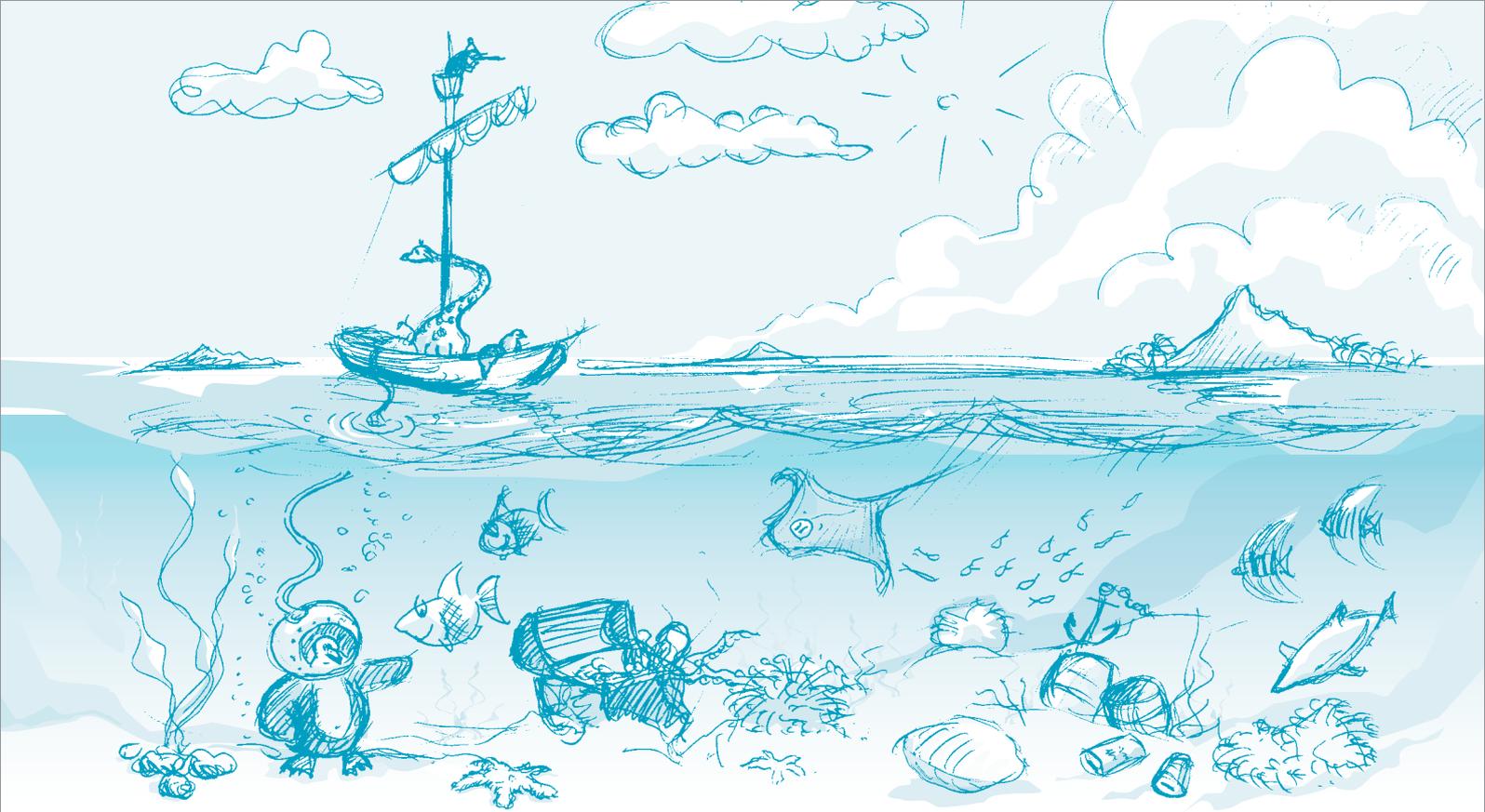
Цель заключается скорее в сборе соответствующей информации, которая послужит основой для планирования проектов, ориентированных на удовлетворение потребностей. Объем усилий будет зависеть от того, насколько трудно получить такую информацию.

### Сбор информации

Существует несколько способов сбора информации для оценки потребностей и проведения контекстного анализа. Во многих случаях вы можете воспользоваться уже имеющимися данными. До тех пор, пока информация поступает из надежных источников, вы, безусловно, должны использовать эту возможность. Однако если данные отсутствуют или имеющейся информации недостаточно, возникает необходимость в сборе новых данных. Существует целый ряд возможностей, начиная от проведения сложных научных исследований и заканчивая разработкой инструментов, которые могут быть использованы проектной группой со сравнительно небольшим багажом знаний и ограниченными ресурсами.

Часть 2 этого руководства описывает ряд инструментов, которые пригодятся при сборе данных.





### Формулирование вопросов для оценки потребностей и контекстного анализа

Для того чтобы в полной мере понять условия и предпосылки проекта, в том числе местные потребности и более широкие установки, необходимо составить список вопросов для оценки. В большинстве случаев ключевое значение имеют следующие:

- 1** What is the societal challenge to be addressed? Какую социальную проблему необходимо решить? Каков ее масштаб? Посмотрите шире на проблему, изучите ситуацию в регионе.
- 2** Кто является целевой группой? Что необходимо получить людям от проекта?
- 3** Какие заинтересованные стороны должны быть включены в проект?
- 4** Какие предложения уже существуют на целевой территории? Каких результатов они помогли добиться? Есть ли пробелы

в существующих программах поддержки, которые нужно заполнить? Где есть возможности для сотрудничества? Где может возникнуть конкуренция?

- 5** Каковы причины и последствия социальной проблемы? Как они взаимосвязаны?

В следующих разделах мы рассмотрим эти вопросы и дадим практические советы.

### Масштабы социальной проблемы и местная жизнь

Для начала полезно получить общее представление о масштабах социальных задач, стоящих перед проектом. К примеру, определить количество людей, которые сталкиваются с проблемой. Информацию можно получить из открытых источников, например из официальной статистики и результатов опросов.

Но часто в статистике можно найти лишь усредненные данные по отдельно взятому региону. Поэтому их лучше собирать на местном уровне, чтобы получить представление о таких небольших регионах и местных сообществах. Полезно также собрать демографические данные и подробности, касающиеся местной инфраструктуры. Все это обеспечит вам глубокое понимание особенностей местоположения будущего проекта.

С помощью статистики уже можно получить ответы на свои вопросы. Иногда цифры лишь покажут нужное направление. Например, объем бесплатного школьного питания, предоставляемого в одном из городских округов, будет лишь свидетельствовать о социально-экономическом положении детей, проживающих в этом районе. Получить полезную информацию может быть непросто. Поэтому целесообразно поддерживать связь с организациями, которые уже работают в конкретной локации.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Инициаторы VIP при разработке своего проекта опирались на информацию из целого ряда источников. Прежде всего они периодически анализировали социально-экономические события в стране и регионе. При этом они также ознакомились с условиями в городском округе, где предлагали программу. Школы, местная ассоциация предпринимателей и районный общественный центр (к которому относится VIP), а также другие НКО, работающие в регионе, прокомментировали ситуацию. Анализ выявил трудности, с которыми сталкиваются владельцы малого бизнеса в округе, а также показал, что местная экономика является относительно слабой в результате организационных проблем и национальных экономических условий. Местные заинтересованные стороны предоставили дополнительную информацию о последствиях этой ситуации в округе, которая включала в себя недовольство со стороны общественности и отсутствие значительных возможностей для населения. Среди прочих последствий сложившаяся ситуация привела к значительному оттоку молодежи.

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ



Совет

### Где найти необходимые данные и общие сведения

Федеральные органы, государственные учреждения, университеты – хорошие источники информации. Крупные фонды и общественные организации, работающие в регионе, тоже часто хорошо знакомы с ситуацией на местах.

На международном уровне крупные международные организации ведут статистические базы данных, доступ к которым предоставляется бесплатно.

- **World Bank:** <http://data.worldbank.org>
- **United Nations:** <http://data.un.org>
- **OECD:** <http://stats.oecd.org>
- **Eurostat:** <http://ec.europa.eu/eurostat>





## Не упускайте из виду преимущества и возможности

Описание локальных условий и потребностей часто сосредоточено на проблемах и недостатках, на решение которых и направлена деятельность проекта. Конечно, задача социальных проектов — облегчить страдания и решить проблемы, часто в непростых условиях. Но также следует понять:

- в чем для конкретной ситуации и целевой группы заключается потенциал для развития,
- в каких областях участники обладают сильными сторонами и ресурсами, которые могут быть использованы,
- каковы пожелания и надежды участников.

Позитивное восприятие потенциала целевой группы играет важную роль в разработке проектов, направленных на взаимодействие.

## Целевые группы и их потребности

Целевыми группами проекта могут быть отдельные лица или группы (например, семьи, группы или организации) на определенной географической территории: муниципалитет, район или сельская местность. При проведении оценки потребностей следует попытаться максимально четко определить целевые группы. Это позволит осуществить планирование и реализацию проекта с наиболее эффективными результатами. При определении целевой группы полезными вопросами могут быть: кто входит в целевую группу? сколько им лет? откуда они? каково их социальное положение? какое у них образование? что известно об их финансовом положении? с какими проблемами они сталкиваются? их семейное положение? что они умеют, в чем их сильные стороны?

Принято различать основные и косвенные целевые группы. К основным целевым группам относятся лица, на которых ориентирована деятельность в рамках программы или проекта и которые должны быть ее ключевыми бенефициарами (получателями помощи). Такая целевая группа может состоять из различных подгрупп. Поэтому в рамках проекта может потребоваться внедрение дополнительных, адресных предложений. Например, предоставление услуг, отвечающих потребностям детей с особыми образовательными потребностями.

Косвенные целевые группы – это близкие к основной целевой группе лица, на которых проект оказывает опосредованное воздействие. Они часто способствуют успеху проекта и также должны приниматься во внимание.

Например, в проекте наставничества дети являются прямой целевой группой, тогда как родители относятся к косвенной целевой группе.

Целевые группы не должны определяться слишком широко – это может сместить фокус проекта, размыть его границы. Но определение не должно быть и слишком узким, когда в сферу охвата проекта входит лишь небольшое число людей (если только проект не является узкоспециализированным). Многие проекты осуществляются на различных уровнях и поэтому имеют более одной целевой группы. Например, если деятельность проекта направлена на детей, то она также может подразумевать действия по защите их прав и интересов.

## Выявление и включение дополнительных заинтересованных сторон

Большинство социальных проблем многогранны, и они будут определяться и оцениваться заинтересованными сторонами по-разному. Поэтому процесс определения конкретных задач, подлежащих решению в рамках проекта, постановка целей и выработка стратегического подхода зачастую не так очевидны, как кажется. Для успешного планирования и реализации проекта важно обеспечить участие всех соответствующих лиц, групп и учреждений с самого начала. Анализ заинтересованных сторон позволяет определить соответствующие стороны и их отношение к проекту. Какие у них ожидания, надежды и опасения? Какое положительное или отрицательное влияние они могут оказать на проект?

Наряду с целевой аудиторией к числу заинтересованных сторон проекта относятся его руководство и сотрудники.



1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Прямая целевая группа VIP состоит из владельцев малого бизнеса городского округа. Проект направлен на оказание им помощи в повышении финансовой грамотности и деловых навыков, увеличении доходов и улучшении социально-экономического положения их семей. Большинство из них имеют довольно низкий уровень базового образования.

Значительный объем информации о целевой группе и местных условиях получен от директора школы и руководителя бизнес-сообщества, которые были инициаторами проекта.

Организаторы проекта также активно консультировались с местными владельцами малого бизнеса, чтобы определить, чего они хотят и в чем нуждаются.

Для успешной реализации проекта VIP очень важно, чтобы потребности каждого участника оценивались индивидуально. До начала обучения каждый владелец малого бизнеса проходит собеседование и заполняет подробную анкету для определения его потребностей. Проектная группа каждый год контролирует изменение запросов. Например, в течение года появился интерес к обсуждению недавно введенных налоговых правил для малого бизнеса. VIP стремится реагировать на это, предлагая соответствующее содержание курса.

Вскоре после запуска проекта стало ясно, что VIP будет эффективен только в том случае, если семьи владельцев малого бизнеса окажут им поддержку (например, помогут с ведением бизнеса во время обучения). Семьи потенциальных участников определяются как косвенная целевая аудитория, и поэтому были приняты различные методы по их привлечению.



Наряду с целевыми группами заинтересованные стороны проекта включают в себя руководство и команду проекта. К заинтересованным сторонам, не имеющим прямого отношения к проекту, относятся доноры, лица, принимающие политические решения, представители органов государственной власти и другие организации и лица, косвенно затронутые проектом, а также общественные группы и прочие сообщества, которых так или иначе коснулась деятельность проекта.

### Образец анализа заинтересованных сторон

Таблица на следующей странице поможет получить общее представление о заинтересованных сторонах вашего проекта и понять, какое влияние они могут оказать на него. Чтобы сделать образец максимально понятным, он был заполнен на примере проекта VIP.

At [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)  
you can download a template for use in  
your own project.



Заинтересованные стороны	Как они интегрированы в проект? Какие у них ожидания?	В чем заключается их позитивное влияние на проект? В чем их потенциал?	Как они могут негативно повлиять на успех проекта? Какие у них недостатки?	Какие будут последствия для проекта? Как можно интегрировать эти заинтересованные стороны?
--------------------------	---	--	--	--

## Целевые группы

Владельцы малого бизнеса (прямая целевая группа)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Являются слушателями курсов.</li> <li>• Хотят зарабатывать больше и улучшить условия жизни для себя и своих семей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заинтересованы в проекте и высоко мотивированы.</li> <li>• Готовы к изменениям.</li> <li>• Могут оставить положительные комментарии о проекте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может не хватить мотивации, если цель программы не очевидна сразу или курс отнимает слишком много времени.</li> <li>• День посещения занятий – это день без дохода.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сделать обучение бесплатным.</li> <li>• Сделать обучение направленным на практику.</li> <li>• Регулярно запрашивать у участников обратную связь.</li> </ul>
Семьи владельцев малого бизнеса (косвенная целевая группа)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оказывают поддержку участникам проекта.</li> <li>• Хотят иметь больше средств для семьи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут мотивировать прямую целевую группу на участие.</li> <li>• Могут помочь участникам найти время на прохождение курса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Их отношение к проекту может негативно сказаться на мотивации участников.</li> <li>• Могут помешать прямой целевой группе проходить обучение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечь в проект, чтобы они имели представление о нем и могли поддерживать участников или хотя бы не мешать им.</li> <li>• Приглашать супругов на информационные собрания.</li> </ul>

## Другие заинтересованные стороны

Преподаватели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают подготовку по вопросам финансовой грамотности.</li> <li>• Хотят иметь хорошие условия работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут предоставлять информацию, обучать навыкам и мотивировать участников.</li> <li>• Могут предоставить положительную обратную связь о проекте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая квалификация преподавателя может негативно сказаться на участниках и поставить под угрозу успех проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На протяжении всего проекта следить за квалификацией и социальными навыками преподавателей.</li> <li>• Создать соответствующие условия работы.</li> </ul>
Инструкторы (наставники)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отвечают за индивидуальное обучение участников.</li> <li>• Поддерживают участников.</li> <li>• Готовы участвовать на волонтерской основе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вносят важный вклад в то, чтобы участники усваивали необходимые уроки.</li> <li>• Могут привлекать других наставников и давать положительную оценку проекту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточная квалификация или плохая подготовка наставника может негативно повлиять на участников, тем самым угрожая успеху проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• С самого начала обеспечивать подготовку в качестве наставника.</li> <li>• Оказывать поддержку, запрашивать обратную связь и предоставлять возможности для обмена мнениями.</li> </ul>
Главы местного бизнес-сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддерживают своих членов.</li> <li>• Рассчитывают, что проект поддержит их членов и улучшит местные экономические условия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Должны быть уверены в ценности проекта.</li> <li>• Могут предоставить свои знания о местных условиях.</li> <li>• Могут мотивировать своих членов на участие.</li> <li>• Могут дать положительную обратную связь о проекте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут отозвать свою поддержку, если не убеждены в успехе программы.</li> <li>• Могут иметь недостаточное количество ресурсов для активной поддержки проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечь на этапах планирования и реализации проекта.</li> </ul>
Доноры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают необходимое финансирование проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут обеспечить дополнительное финансирование.</li> <li>• Могут оставить хорошие отзывы о проекте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут прекратить или сократить поддержку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вовлечь и регулярно информировать о ходе проекта.</li> </ul>
Городские администрации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хотят, чтобы проект улучшил состояние местной экономики и повысил имидж района.</li> <li>• Не оказывают прямого влияния на проект.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут предоставить ресурсы для проекта.</li> <li>• Могут дать положительную обратную связь.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут негативно отзываться о проекте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установить регулярное взаимодействие с самого начала.</li> </ul>
<h3>АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ЖИЗНИ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЯЗЫКОВОЙ АКТИВНОСТИ» (VIP)</h3>				
Другие организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут предложить программы в той же области и/или для той же целевой группы (например, досуг для молодежи).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможное взаимодействие в виде сотрудничества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут стать конкурентами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установить регулярное взаимодействие с самого начала.</li> </ul>

**Существующие предложения  
и пробелы в поддержке**

Очень редко проекты возникают «с чистого листа». В большинстве случаев другие организации уже занимаются чем-то подобным на этой же территории. Поэтому помимо изучения потребностей своей целевой аудитории следует также изучить существующие предложения и подходы, которые они применяют. Вновь созданные проекты должны стремиться к тому, чтобы определить пробелы в существующих программах поддержки и предложить решение. Так вы сможете дополнить свою программу предложениями, которые не рассматриваются в рамках других проектов, или охватить сферы, в которых потребности целевой группы не удовлетворяются в достаточной степени. Затем необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности установления той или иной формы сотрудничества. Между организациями иногда может возникать конкуренция, которая способна оказывать давление. В каждом конкретном случае необходимо искать соответствующие решения по выходу из таких ситуаций. Во время поиска подходящих

стратегий необходимо изучить подходы, которые ранее доказали свою результативность в этой области (лучшие практики), и продумать способы применения проверенных концепций (или их элементов) для осуществления текущего проекта (Глава 10).

**Осознание причин и последствий:  
дерево проблем**

В большинстве случаев социальные проблемы настолько многообразны, что отдельно взятый проект способен предложить решение только для одного из аспектов этой проблемы. Фокус на этом аспекте является разумным решением, так как это позволяет целенаправленно использовать имеющиеся ресурсы и опыт. Однако для управления проектами, направленными на социальное воздействие, важно осознать всю сложность проблемы и иметь четкое представление о том, как отдельные факторы влияют друг на друга. К примеру, проект, помогающий молодежи на переходном этапе от учебы к трудовой деятельности, может быть успешным только при наличии достаточного количества рабочих мест.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни  
за счет повышения деловой активности» (VIP)**

До запуска проекта инициаторы VIP исследовали, существуют ли в регионе другие проекты или программы для владельцев малого бизнеса.

Кроме того, они провели интернет-исследования и консультировались с сотрудниками учреждений, знакомыми с условиями в исследуемом районе и с потребностями местных владельцев малого бизнеса. Были проведены беседы с сотрудниками администрации города и представителями местных религиозных общин, которые поддерживают тесные контакты со своими прихожанами. Этот процесс показал, что сейчас не существует предложения, подобного индивидуальной поддержке владельцев малого бизнеса от VIP.

VIP собрал идеи для проекта, изучив успешные программы повышения квалификации для владельцев малых предприятий, проведенные в других местах. Помимо личных бесед организаторы проекта опирались на инструкции, найденные в Интернете, и участвовали в конференциях по теме «Развитие малого и среднего бизнеса».

**Когда и каким  
образом вовлекаются  
заинтересованные  
стороны?**

Постарайтесь как можно раньше привлечь к проекту свою целевую аудиторию и других участников проекта. Это поможет вам интегрировать в концепцию проекта знания и опыт заинтересованных сторон, а также потребности и желания целевой группы. Кроме того, им будет легче идентифицировать себя с проектом, если они будут задействованы с самого начала. Это также повышает готовность к активному участию в проекте. Поэтому предоставьте им возможность активного участия в планировании и реализации проекта. В главе, посвященной сбору данных, будут представлены различные сценарии систематического включения целевых групп и заинтересованных сторон. Глава 6.

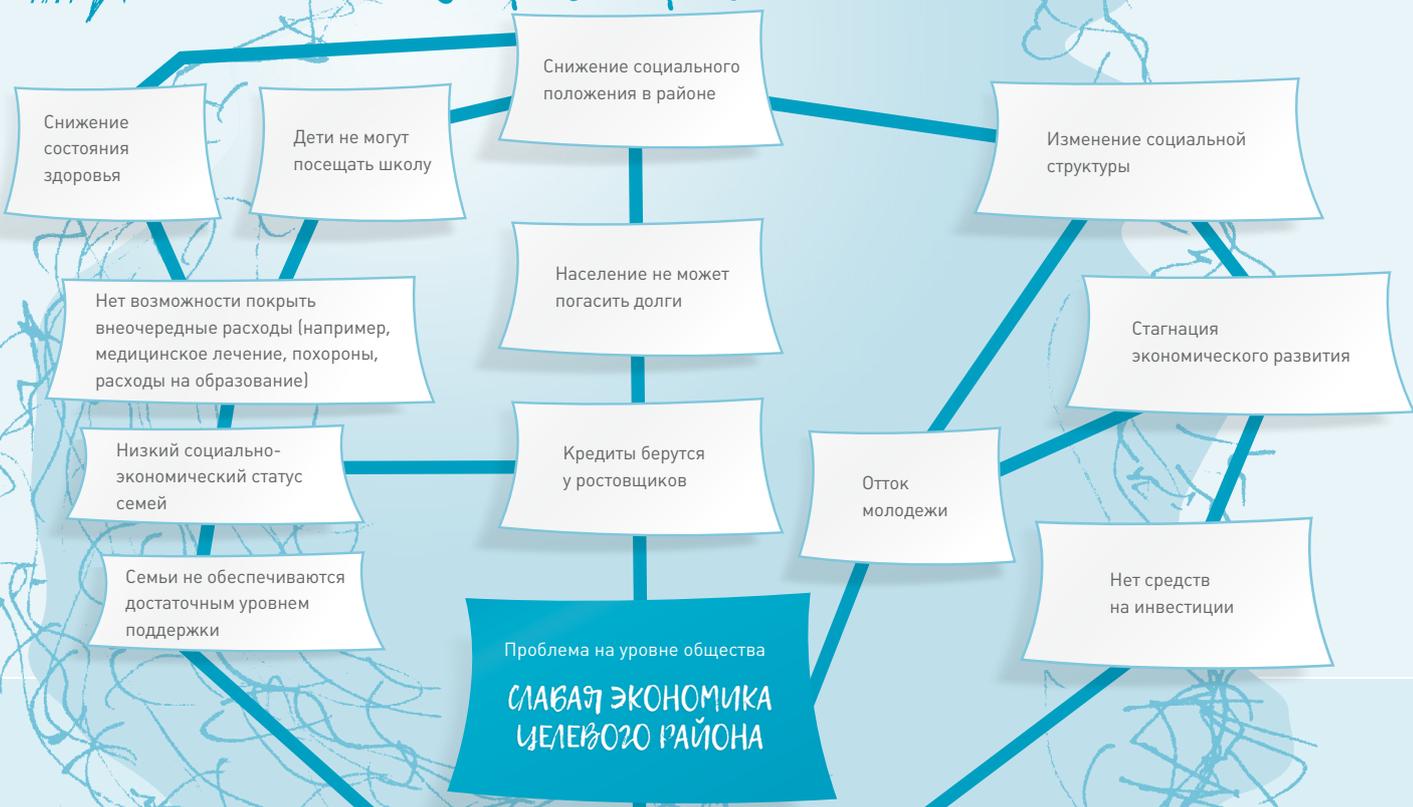


# «Дерево проблем»

Следствия:

Проблемы:

Причины:



Проблема на уровне общества  
**СЛАБАЯ ЭКОНОМИКА ЦЕЛЕВОГО РАЙОНА**

Проблема на уровне целевой группы  
**ВЛАДЕЛЬЦЫ МАЛОГО БИЗНЕСА ПОЛУЧАЮТ НИЗКИЕ ДОХОДЫ**



«Дерево проблем» – полезный инструмент для анализа причин и следствий проблемы. На рисунке слева показано, как «дерево проблем» может выглядеть на примере проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP). Необходимую информацию можно взять из данных, собранных в ходе оценки потребностей и контекстного анализа. В следующей главе рассказывается, как разработать «дерево решений» на основе «дерева проблем», чтобы обеспечить хорошую базу для подготовки проектного подхода и определения целей проекта.



### Правильно формулируем проблему

Основная проблема должна отражать сложившуюся негативную ситуацию с точки зрения целевой аудитории. Например: молодежь не может найти работу после окончания школы. Часто люди делают такую ошибку: объясняют проблему лишь отсутствием конкретного решения, например невозможностью трудоустройства. Лучше избегать таких формулировок, поскольку это уже предполагает конкретное решение (в данном случае – создание рабочих мест). Сначала рассмотрите вопрос обоснованности такого подхода и подумайте о возможных других решениях. А что, если нехватка возможностей для трудоустройства может представлять собой лишь одну из более масштабных проблем?

(Venro 2002: 9)

## Как создать «дерево проблем»

### Шаг 1: Определение ключевой проблемы

Первый шаг заключается в определении основной проблемы или центральной задачи, на решение которой нацелен проект. Здесь важно достичь взаимопонимания с вовлеченными заинтересованными сторонами в отношении характера основной проблемы. Постарайтесь описать ее максимально конкретно. Например, формулировка «большое количество бедных людей» может быть слишком общей для того, чтобы служить основой для конкретного проекта. Более подходящим вариантом является такой: «владельцы малого бизнеса имеют низкие доходы от бизнеса». Так вы сможете более точно определить целевую группу.

### Шаг 2: Выявление причин и следствий

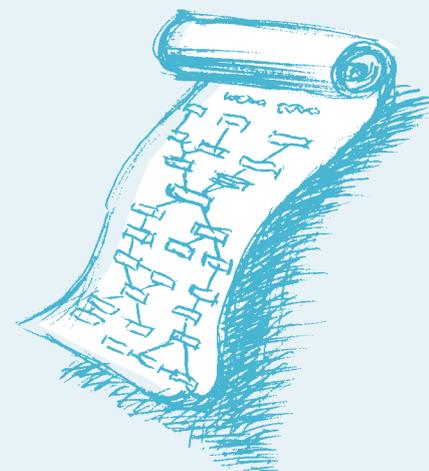
Второй этап – выявление причин возникновения и последствий основной проблемы. Для этого необходимо сформулировать причины и следствия в виде негативных высказываний. Например: «у владельцев малых предприятий нет достаточных финансовых и деловых навыков», «нет возможностей для профессиональной подготовки», «низкая норма прибыли». Прямые причины отмечаются в строке под основной проблемой. Ниже указываются «причины причин». Прямые последствия записываются в строку выше основной проблемы, а «последствия последствий» отмечаются в следующей строке выше. Таким образом, «дерево проблем» растет вверх и вниз до тех пор, пока вы можете находить причины или следствия. Центральная проблема и каждая отдельная причина или следствие закрепляются на доске. Соединительные линии нарисованы таким образом, чтобы показать связь между причинами и следствиями. После завершения создания «дерева проблем» его необходимо проверить на логическую согласованность и возможные пробелы. При необходимости «дерево» может быть пересмотрено..

### Участники:

«Дерево проблем» можно делать вместе с разными участниками проекта, при необходимости привлекая экспертов.

### Продолжительность:

От нескольких часов до одного дня.



Источник:

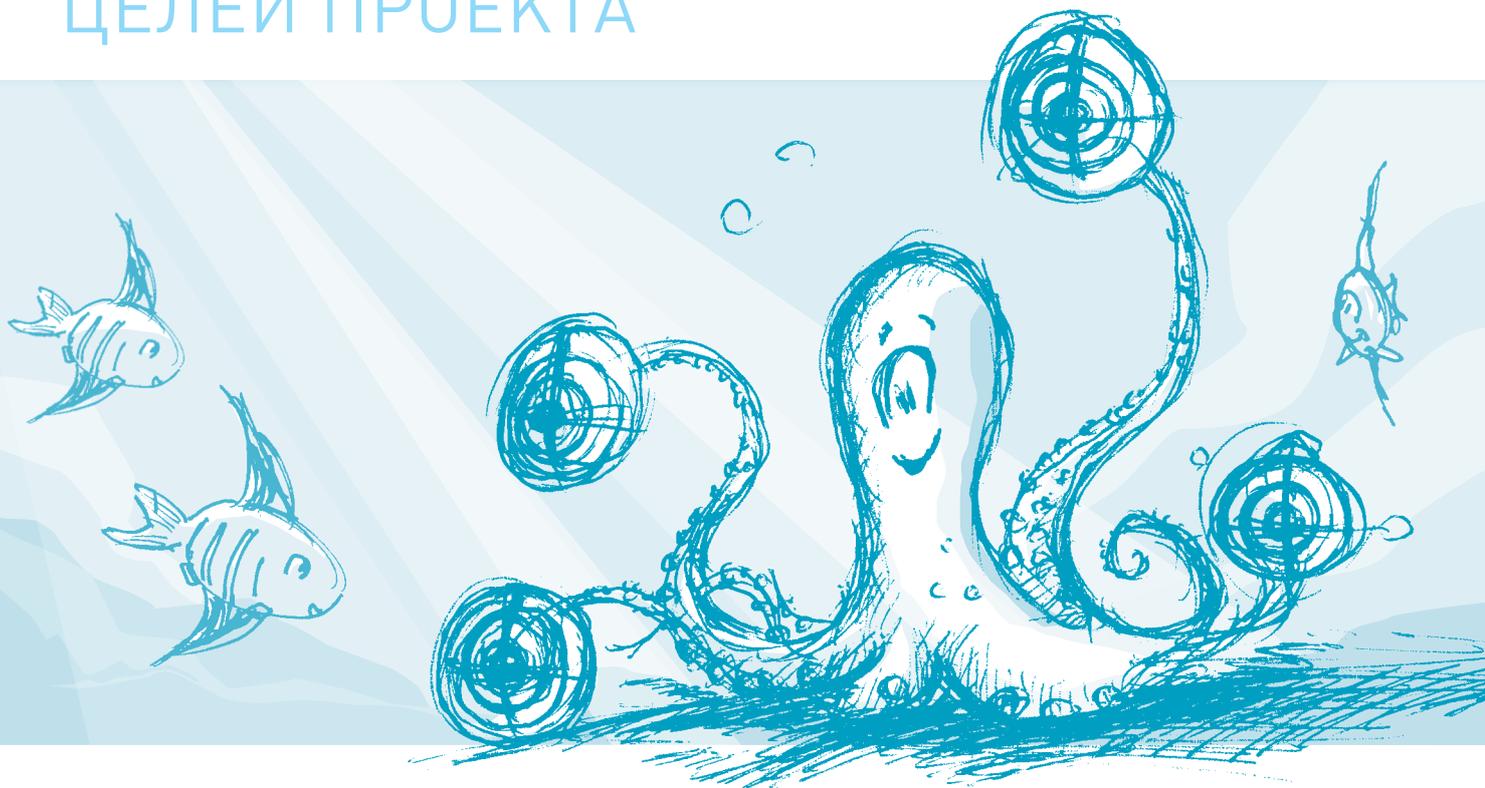
<http://evaluationtoolbox.net.au>



## Чек-лист для отслеживания ключевых вопросов по оценке потребностей и контекстному анализу:

	Да	Нет	Комментарий
Была ли выявлена проблема?			
Вам понятны причины проблемы?			
Вам понятны последствия этой проблемы?			
Известны ли масштабы проблемы?			
Известна ли целевая аудитория?			
Была ли ситуация, в которой находится целевая аудитория, полностью осознана?			
Выявлены ли потребности целевой группы?			
Проблема и потребности целевой группы были достаточно понятными для того, чтобы послужить основой для разработки проекта?			
Был ли использован опыт, полученный в других программах?			
Были ли выявлены пробелы в существующих программах поддержки?			

# ГЛАВА 2. ПРЕДСТАВЛЯЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА



**В этой главе вы узнаете:**

- **почему точное определение целей важно для планирования и реализации проектов, направленных на воздействие;**
- **почему разница между деятельностью и ее результатами крайне важна и какие существуют уровни для целей проекта;**
- **как разработать и сформулировать цели проекта;**
- **как выбрать подходящий подход к проекту, исходя из множества возможностей достижения его целей.**

Вы бы согласились отправиться в круиз, если бы не знали, куда поплывете?

Если вы сразу не выберете место назначения, вам придется корректировать курс в процессе плавания. В перспективе это может оказаться дорогостоящим мероприятием, ведь вам наверняка придется проплыть лишнее расстояние.

Для планирования и успешного завершения круиза имеет большое значение, хотите вы отправиться в Антарктиду или на остров в Тихом океане. Взять подходящую одежду и необходимое оборудование можно только в том случае, если знаешь, куда плывешь и по какому курсу надо двигаться.

В предыдущей главе было описано, как выявить и проанализировать потребности. Оценка потребностей и контекстный анализ позволят определить, является ли проблема, которую проект решает или хочет решить, столь значимой и актуальной, как предполагалось, и как именно она проявляется. На этой основе и будут разработаны цели проекта. Цель заключается в том, чтобы заинтересованные стороны договорились о том, куда «плывет» проект: куда мы движемся? что должно быть сделано для целевой группы (групп)? как мы узнаем, что наша работа прошла успешно?



### На заметку: Цели существующих проектов

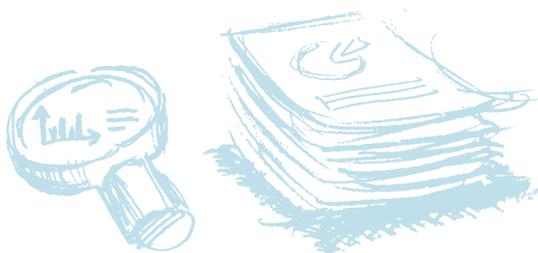
Изучение целей проекта не является разовой задачей, которая ограничивается только этапом планирования. Для успешной реализации проектов не менее важно регулярно размышлять о целях. Поскольку потребности целевых групп и контекст проекта могут измениться, может возникнуть необходимость в пересмотре и даже корректировке цели.

И главное: когда наша работа окажет влияние на целевую группу? В процессе определения конечной цели основное внимание должно уделяться показателям проекта. Следующий шаг – определить пути их достижения. Эта задача решается путем разработки логической модели проекта (глава 3).

## 2.1 ТОЧНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Начать реализацию проекта – это как отправиться в плавание. Корабль идет по курсу, только если известна конечная точка путешествия. Так же и проект может быть спланирован и реализован с учетом направленности на воздействие только в том случае, если ясно, какие должны быть достигнуты результаты. На первый взгляд, это может показаться банальным. Часто полагают, что цели настолько очевидны, что нет необходимости в процессе их разработки. Но на самом деле проекты, которые не имеют определенных задач, не редкость.

Разработка показателей проекта является очень важным шагом в осуществлении проектной работы, которая направлена на воздействие и заслуживает пристального внимания! Усилия, которые вы приложите для тщательной подготовки этих целей, принесут свои плоды.



### На заметку: Четкая формулировка показателей проекта может помочь:

#### Определить направленность

Если вы предельно ясно сформулировали цели проекта, будет проще достичь ее. А если у всех заинтересованных сторон есть возможность поучаствовать в разработке целей проекта, то у них появляется большее чувство ответственности. Это касается как повседневных, так и важных стратегических решений;

#### Создать основу для анализа воздействия

Ориентированный на воздействие процесс мониторинга и оценки невозможен, если нет объективных показателей. Наличие определенных целевых значений позволяет сформулировать правильные вопросы для анализа воздействия и разработать надлежащие показатели;

#### Мотивировать сотрудников проекта

Четкие и реалистичные цели помогут мотивировать и направить штатных сотрудников, волонтеров и других участников на реализацию проекта. Если вся команда понимает цели проекта и нацелена на их достижение, это поможет поддерживать высокий уровень работоспособности даже в трудные времена. Когда все заинтересованные стороны знают, к чему стремится проект, они принимают активное участие в достижении общего успеха;

#### Убедить других людей в ценности проекта

Заинтересованные стороны (особенно доноры) имеют право знать, что происходит с проектом, который они поддерживают, и как расходуются их средства. Ваши разговоры о целях могут вдохновить новых сторонников и привлечь волонтеров. Целевые показатели проекта, направленные на социальные изменения, можно использовать для привлечения внимания общественности и получения дополнительного финансирования.



## 2.2 ВЫБОР ПРАВИЛЬНОГО ПОДХОДА К ПРОЕКТУ

### От «дерева проблем» к «дереву решений»

«Дерево решений» предлагает удобный механизм для разработки целей проектов, ориентированных на воздействие. Оно создается путем преобразования негативных высказываний из «дерева проблем» (глава 1) в положительные. Например: «владельцы малого бизнеса не имеют навыков ведения бухгалтерского учета» преобразуется в «владельцы малого бизнеса имеют навыки ведения бухгалтерского учета» («дерево решений» на стр. 29). После завершения создания «дерева решений» его следует проверить на наличие пробелов и несоответствий и при необходимости пересмотреть.

### Определение правильного подхода

После того как мы выбрали пункт назначения для нашей яхты или корабля, необходимо решить вопрос о том, как туда добраться. Наверняка существует несколько возможных маршрутов. Вам надо найти тот курс, который отвечает пожеланиям ваших пассажиров и с наибольшей вероятностью приведет к месту назначения. Чтобы принять решение, понадобятся ваши знания и опыт в организации путешествий, учет особенностей типа судна, которое вы выбрали, и опыт экипажа. По аналогии с этим примером в плане проекта также должен быть определен «маршрут» (подход) к определению показателей проекта.

При планировании проекта важно подумать о том, какой подход лучше использовать. В «дереве решений» есть ветки – соединительные линии, они дают представление о том, как будет развиваться проект в зависимости от цели, и показывают альтернативные сценарии действий. На основе этого можно выбрать соответствующий подход к проекту. Существенное влияние на процесс отбора окажут концепция и миссия проекта. Кроме того, необходимо учитывать опыт и навыки проектной команды, имеющиеся ресурсы и предполагаемые расходы, а также вероятность достижения желаемых результатов при использовании предлагаемого подхода.

## 2.3 РАЗРАБОТКА И ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

После того как «дерево решений» будет готово, его можно использовать для формулирования целей направленного на воздействие проекта.

Для описания разных целей мы ввели термины: конечная цель, основные целевые показатели, вторичные целевые показатели, ключевые цели, промежуточная цель, уточненные цели, цели проекта, социальные цели и так далее. Это многообразие может быть весьма актуальным при подаче проектных заявок, но, к сожалению, не существует простого способа использовать их все в одном контексте (если только вы не изучаете отдельные случаи использования). При разработке и представлении целей проектов важную роль имеют два различия.

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

Совет

### Вовлекайте заинтересованные стороны!

Устойчивая модель, ориентированная на воздействие реализация проекта, возможна только в том случае, если заинтересованные стороны имеют общее понимание целей и оказывают поддержку на этой основе. Чрезвычайно важно, чтобы заинтересованные стороны участвовали в первоначальной формулировке целей проекта, а также в их периодическом пересмотре. Это позволит им поделиться своими знаниями и мнениями, что может привести к определению обоснованных и реалистичных целей. Кроме того, разработка целей в сотрудничестве с заинтересованными сторонами – способ повышения их мотивации, что особенно важно для штатных сотрудников и волонтеров. Членов целевых групп проекта также следует максимально интегрировать в процесс. Цели должны разрабатываться с ними, а не для них!



На заметку:

АКТИВНОСТЬ



ИТОГ ИЛИ  
ВОЗДЕЙСТВИЕ

Во-первых, многим организациям трудно провести различие между целевыми показателями проектов и их запланированной деятельностью. Во-вторых, важно различать два уровня целей: конечные цели (outcome objectives), которыми являются результаты на уровне целевой группы, и цели воздействия (impact objectives), которыми являются последствия на уровне общества. Эти различия будут описаны в следующем разделе.

### От деятельности к результатам и воздействию

В течение многих лет основное внимание в работе над проектами уделялось деятельности и промежуточным результатам (outputs), то есть тому, «что происходит во время проекта» и «что формирует проект». Отчасти по этой причине многим руководителям проектов даже сегодня трудно провести различие между деятельностью, ее производными (outputs), их результатами (outcomes) и воздействием или «тем, чего добивается проект в рамках своей деятельности». Поэтому заинтересованным сторонам (особенно тем, кто предоставляет финансирование) направляются отчеты с подробным описанием характера и масштабов деятельности по проектам, с включением дополнительной информации – например о количестве участников мероприятия. Хотя эта информация и должна предоставляться, с точки зрения конечного результата она не позволяет решить самый важный вопрос: что мы изменили своей работой? Безусловно, не всегда просто получить данные, которые отражают истинное воздействие проекта. По этой причине организации уделяют особое внимание описанию своих действий и промежуточных результатов (outputs).

Вместе с тем люди, которые действительно хотят добиться перемен, должны внимательно относиться к целевым показателям своих проектов. Точно сформулированные цели, которые четко отделены от деятельности по проектам, составляют основу успеха проекта, ориентированного на воздействие. Все чаще нужно включать информацию о развитии и достижении целевых показателей в проектные приложения и отчеты о проектах.

### Виды целей проекта

При рассмотрении возможных целей проекта необходимо задать себе следующие вопросы:

- какие целевые группы мы хотим охватить?
- какие изменения следует внести в проект в пределах целевых групп?
- каким целям должен содействовать проект на уровне общества?

В процессе ответа на эти вопросы станет очевидно, что существуют различные уровни целей. Их можно разделить на конечные цели (на уровне целевых групп) и на цели воздействия (на уровне общества).

Конечные цели (outcome objectives) описывают предполагаемые последствия в рамках целевых групп проекта. Они касаются тех благ, которые целевая аудитория получает от проекта, а также изменений, которые будут достигнуты в целевых группах в результате работы над проектом. Когда цель достигается на уровне целевых групп, этот успех можно отнести (по крайней мере, в значительной степени) на счет деятельности проекта.

# «Дерево решений»



Последствия

Решения

Причины

Ячейки, выделенные зеленым цветом: Подход, который был использован на примере VIP

S	<b>Specific – конкретная</b>	Цели проекта должны быть четко и доходчиво сформулированы. Постарайтесь прояснить ситуацию даже для людей, имеющих лишь базовые знания в этой области.
M	<b>Measurable – измеримая</b>	Цели должны быть «измеримыми». Должен существовать способ определения того, было достигнуто желаемое воздействие или нет.
A	<b>Accepted – принятая</b>	Цели проекта должны быть приняты заинтересованными сторонами. Они должны быть одинаково истолкованы и одобрены всеми участниками.
R	<b>Realistic – реалистичная</b>	Конечные результаты и цели воздействия должны быть выполнимыми. Это не означает, что вы должны быть уверены в успехе, но цель должна быть осуществимой.
T	<b>Time-framed – ограниченная во времени</b>	Часто бывает трудно обозначить окончательный срок достижения целей, однако определение временных рамок обязательно. Например, при выборе подходящего времени для анализа воздействия большое значение имеет то, когда могут быть достигнуты результаты: в течение активного жизненного цикла проекта или только спустя некоторое время. Установление сроков поможет сориентировать в этом вопросе.

**Рис. Критерии SMART-целей полезны при постановке четких и достижимых целей воздействия.**

Цели воздействия относятся к долгосрочным последствиям на уровне общества. Проект может способствовать реализации этих последствий или оказать на них влияние. В большинстве случаев результаты на этом уровне не могут быть приписаны исключительно работе по проекту. Они будут зависеть от целого ряда факторов. Для отдельного проекта цели воздействия на уровне общества могут быть сформулированы следующим образом: «проект вносит свой вклад в...».

Цели воздействия на уровне общества будут тесно связаны с основной концепцией организации или проекта.

### Формулирование целей

После того как вы определили цели, необходимо сформулировать, как вы будете использовать их в проектной работе. Это означает, что цели должны служить основой для разработки показателей (глава 5), которые, в свою очередь, используются для анализа воздействия (глава 6).



#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

В качестве конечной цели на уровне условий жизни целевой группы VIP определил следующее:

*«Участвующие в проекте владельцы малого бизнеса увеличили свои доходы спустя шесть месяцев после завершения обучения».*

**При формулировании конечных целей для целевых групп вашего проекта следует иметь в виду следующее:**

- на этом этапе сконцентрируйтесь на главной конечной цели вашего проекта. Вы работаете в направлении этой цели, а именно – ради изменения условий жизни целевых групп, которые вы хотите охватить в рамках проекта (см. зеленую ячейку в «дереве решений»). Следующим шагом (глава 3) будет формулирование целей для различных стадий логической модели, которые будут необходимы для достижения конечной цели;
- в начале высказывания укажите целевые группы, которые должны извлечь пользу из конечных результатов;
- при формулировании целей используйте активные глаголы, чтобы описать, как изменятся условия жизни целевых групп в случае достижения желаемого результата. Спросите себя, какие новые возможности стали доступны для целевых групп, участвующих в проекте;
- как изменился образ жизни участников, их социальное и финансовое положение;
- сформулируйте цель так, будто желаемые результаты уже достигнуты;
- цели должны быть выражены положительно при описании ситуации, которой вы хотите добиться. Избегайте отрицательных высказываний, которые привлекают внимание к проблемным ситуациям. Вместо этого сосредоточьтесь на позитивных результатах, которые могут воодушевить вас на работу над проектом. Например, вместо «у молодежи после школы нет проблем с трудоустройством» лучше сказать: «молодые люди после окончания школы поступают в учебные заведения и на программы профессионально-технической подготовки».

**При формулировании целей воздействия на уровне общества следует иметь в виду следующее:**

Цели воздействия на уровне общества, достижению которых способствует проект, обычно формулируются более абстрактно, чем цели на уровне целевых групп. Эти последствия относятся не к членам группы, а касаются всего общества в целом или, по крайней мере, части общества, например населения в конкретном регионе. Целевые изменения зависят от множества различных факторов и часто заметны только в долгосрочной перспективе. Следовательно, с точки зрения проекта установление временных рамок для достижения этих целей, как правило, не имеет смысла.

Цели воздействия на уровне общества могут быть сформулированы путем преобразования выявленных социальных проблем в положительные высказывания. Иными словами, если бы проблемы больше не было, как бы сложилась сама ситуация (см. синюю ячейку в «дереве решений»)?

**На заметку:**

Как и в случае с целями проекта, изучение потенциальных подходов к нему – это не разовая задача, ограниченная этапом планирования.

Для развития существующих проектов также важно регулярно и тщательно анализировать основной подход и адаптировать его, когда это необходимо.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)**

VIP определил в качестве цели воздействия на уровне общества следующее:

*«VIP помогает улучшить экономическую ситуацию в районе».*



## Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Подход VIP освещается в «дереве решений» (стр. 29).

VIP работает непосредственно с местными владельцами малого бизнеса. Улучшая финансовую грамотность и деловые навыки участников, VIP стремится дать им возможность заработать больше денег и таким образом улучшить их социально-экономическое положение.

VIP осознанно принял такой подход по нескольким причинам.

У авторов проекта есть доступ к владельцам малого бизнеса, в первую очередь через местное бизнес-сообщество и общественный центр. Кроме того, они лично знают многих людей, готовых принять участие в проекте, и имеют связи с другими потенциальными участниками проекта.

	Да	Нет	Комментарий
Вы составили план последствий деятельности проекта для целевой группы.			
Формулировка цели проекта четко указывает, кто извлечет пользу из желаемых результатов и воздействия.			
Цель описывает желаемое будущее состояние.			
Цель проекта сформулирована таким образом, что можно представить конкретные изменения.			
Цель проекта сформулирована в позитивном ключе.			
Определены сроки достижения этой цели.			
Можно определить, была ли достигнута цель.			
Достижение этой цели – позитивная задача для проектной группы. Это значит, что придется много работать, но успех является реалистичным итогом работы.			
Заинтересованные стороны проекта были вовлечены в формулирование целей. Эти цели принимаются и поддерживаются всеми участниками проекта.			
Цели и подход проекта соответствуют нашему видению и миссии.			
Цели проекта мотивируют нас.			

Теперь, когда вы определили цели на общественном уровне и на уровне вашей целевой группы, а также определили базовый подход проекта,

следующим шагом будет более детальная проработка этих вопросов с помощью логической модели.

# ГЛАВА 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КУРСА – ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ



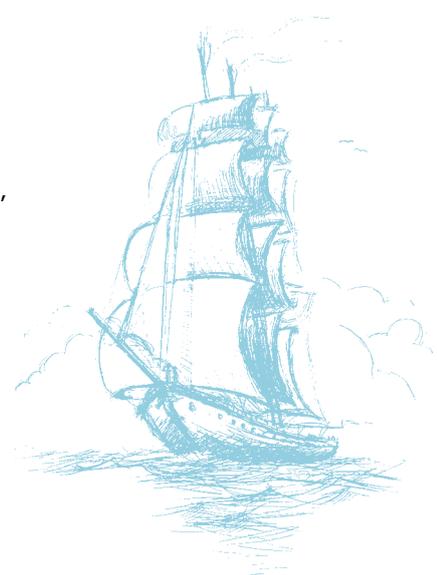
**В этой главе вы узнаете:**

- **какие логические модели существуют и почему они полезны для работы над проектами, ориентированными на воздействие;**
- **как построена простая логическая модель и как ее отдельные элементы взаимодействуют друг с другом;**
- **как разработать логическую модель.**

Вместе с пассажирами и экипажем вы решили, куда вам следует отправиться в круиз. Теперь надо понять, как именно вы будете следовать по маршруту. Во время плавания вы полагаетесь на карты и ваш опыт, а с планированием проекта вам помогут логические модели, задачей которых является поиск наиболее многообещающего и подходящего пути к результатам.

## 3.1 ЧТО ТАКОЕ ЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ДЛЯ ЧЕГО ОНИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ

Логические модели используются с 1970-х годов для планирования и оценки проектов. Их особенность – в систематическом отображении логической взаимосвязи между ресурсами, деятельностью и результатами проекта. Это позволяет осуществлять мониторинг достоверности и осуществимости проекта. Логическая модель также показывает, как функционирует или должен функционировать проект, и служит основой для определения того, не сбился ли проект с верного пути. Таким образом, логическая модель формирует основу для направленной на воздействие проектной работы и управления.





## На заметку: Логические модели помогут вам...

### ... при рассмотрении предположений о результатах вашего проекта.

Зачастую у нас есть представление о том, как будет работать проект. Впрочем, в этом случае мы исходим из предположений. Эти прогнозы часто оказываются обоснованными, но иногда стоит сделать шаг назад и пересмотреть их. Это необходимо не только во время планирования проекта. По мере его реализации, на основе накопленного опыта, также следует периодически пересматривать логическую модель и вносить в нее необходимые коррективы;

### ... при проработке деталей целей проекта.

Вы можете использовать логическую модель для систематической разработки целей отдельных этапов проекта;

### ... в управлении проектом.

Логическая модель подробно описывает взаимосвязь между различными этапами проекта (вкладами, промежуточными и конечными результатами и воздействием) в их логической последовательности. На этой основе может быть подготовлен подробный план управления проектом;

### ... с анализом социальных последствий.

Логическая модель помогает определить, какие вопросы должен рассматривать анализ социального воздействия, какие вопросы необходимо задавать и какие показатели следует использовать для ответов на эти вопросы;

### ... в развитии внутреннего обучения.

Логическая модель, разработанная при участии заинтересованных сторон, обеспечивает общее понимание проекта и создает основу для совместного обучения;

### ... с внешними коммуникациями и сбором средств.

Тщательно разработанная логическая модель поможет вам убедительно представить проект донорам и другим заинтересованным сторонам. Она демонстрирует, что ответственные за проект лица имеют хорошо продуманный план, и проясняет, какие ресурсы потребуются.



### Не допускайте путаницы в терминологии!

Как и в случае с целями проекта, терминология, связанная с элементами логических моделей, не всегда используется единообразно.

В «Навигаторе по социальному воздействию» используются следующие определения:

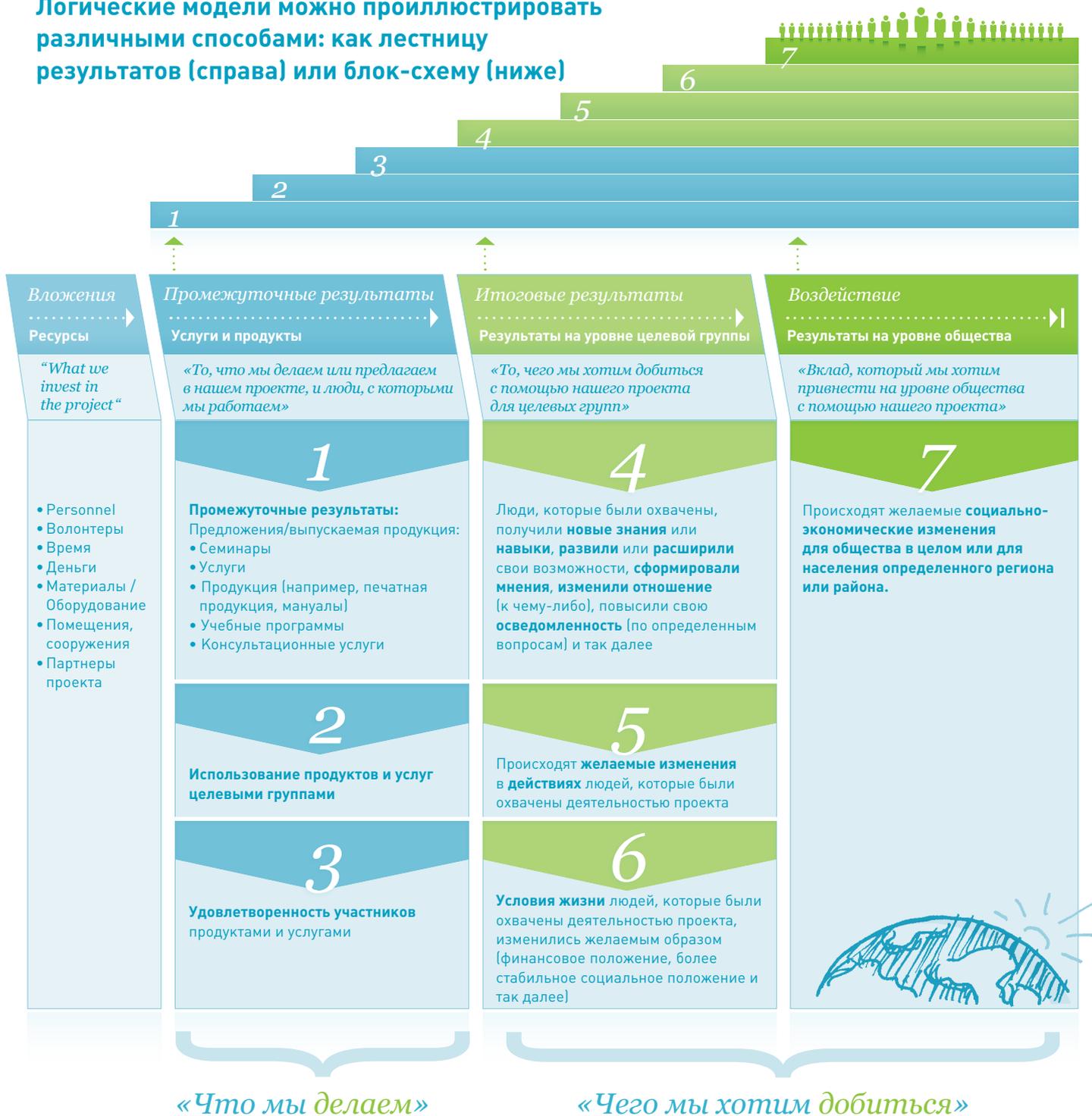
<i>Inputs (вложения)</i>	Финансовые, кадровые и материальные ресурсы, используемые для проекта.
<i>Results (результаты)</i>	Продукт, изменения или воздействие (намеренное или непреднамеренное, положительное и/или отрицательное) проекта или вмешательства.
<i>Outputs (промежуточные результаты)</i>	Услуги и продукты, произведенные в рамках проекта, а также использование услуг или продуктов целевой группой.
<i>Outcomes (конечные результаты)</i>	Последствия проекта на уровне целевой группы.
<i>Impacts (воздействие)</i>	Последствия проекта на уровне общества.

Source: see OECD (2009)

## 3.2 ЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ИХ ЭЛЕМЕНТЫ

Логические модели существуют в нескольких вариантах, с различными названиями. Наиболее широко известными в этом отношении являются концепции программной логики, теории преобразований и цепочки воздействия. Как правило, эти инструменты обеспечивают упрощенное, схематичное представление о деятельности проекта. На следующих страницах будет описана логическая модель. Это один из наиболее часто используемых вариантов данной группы инструментов, который может быть применен в большинстве проектов. Чтобы понять логическую модель, важно ознакомиться с различными компонентами и их взаимосвязью.

**Логические модели можно проиллюстрировать различными способами: как лестницу результатов (справа) или блок-схему (ниже)**



**Вложения**

Вложения – это все ресурсы, необходимые для реализации проекта. В первую очередь это касается штатных сотрудников и волонтеров, их рабочего времени, финансовых ресурсов, материально-технической базы и оборудования, необходимого для осуществления проекта. Чтобы создать реалистичный план проекта, нужен список всех необходимых ресурсов.

В нашем примере ресурсы, доступные для проекта VIP, – руководитель проекта (20 часов в неделю), два внештатных преподавателя, пять наставников-добровольцев, финансовые средства, комната в общественном центре и материалы курса. Учитывая важность сотрудничества VIP с местным бизнес-сообществом, взаимодействие с этой организацией также является необходимым ресурсом.

## Промежуточные результаты

Промежуточные результаты – это продукция и услуги, получаемые в результате деятельности проекта, то есть то, что делает и предлагает проект, а также использование этих продуктов и услуг целевой группой. Здесь можно выделить три уровня продуктов (уровни с 1 по 3 в логической модели).

### ● УРОВЕНЬ 1

На уровне 1 промежуточные результаты включают в себя услуги и продукты в рамках проекта (поддающиеся количественной оценке). На примере VIP продукты проекта на первом уровне – это проведенные консультации и обучение, разработанные учебные программы и материалы, а также информационные сессии, направленные на поддержку программы.

### ● УРОВЕНЬ 2

Предложения, предоставляемые организацией (на уровне 1), не используются целевой группой автоматически. Следовательно, фактическое использование продукции и услуг целевой группой на уровне промежуточных результатов фиксируется на уровне 2.

В примере VIP промежуточным результатом проекта на уровне 2 является количество владельцев малого бизнеса, которые принимают участие в обучении и пользуются консультациями с наставником.

Промежуточные результаты на уровнях 1 и 2 могут быть напрямую связаны с вложениями. Это позволяет сделать выводы о том, насколько эффективно реализован проект.

Так, организаторы VIP могут определить, например, сколько стоит проект в расчете на одного участника.

### ● УРОВЕНЬ 3

Промежуточные результаты на этом уровне – это удовлетворенность

участников услугами и продуктами.

В случае VIP промежуточные результаты проекта на уровне 3 – это удовлетворенность участников обучением и консультациями с наставниками. Это важный факт при переходе от участия в проекте к конечным результатам, полученным в рамках целевой группы в результате участия. Ведь только когда участники удовлетворены предложениями (то есть когда они чувствуют, что находятся в хороших руках и их воспринимают серьезно, и у них складывается впечатление, что предложение полезно для них), проект будет для них эффективен и полезен. То есть, по сути, удовлетворение приводит к достижению результатов проекта. При этом нет никаких гарантий того, что намеченные результаты будут достигнуты. В конце концов, возможно, участникам понравится проект VIP, ведь в ходе обучения они общались с другими участниками, хорошо питались, получали суточные и не должны были ходить на работу. Это не обязательно означает, что они закончат обучение и получат диплом о пройденном курсе, но не будут использовать это в работе. На деле удовлетворенность участников является необходимым, но недостаточным условием для достижения желаемых результатов.

## От промежуточных к конечным результатам и воздействию

Шаг от промежуточных результатов к конечным результатам и воздействию имеет решающее значение для успеха проекта. Поэтому различие между этими уровнями важно для сохранения направленности проекта на воздействие.

Разницу между промежуточными результатами, конечными результатами и воздействием можно продемонстрировать на примере

проекта VIP. Для начала организаторы проекта VIP провели серьезную работу над своим проектом, руководя обучением и консультациями с наставниками, выпуская материалы и распространяя информацию о VIP. Эти брошюры читают владельцы малого бизнеса в регионе. Но пригодились ли они на самом деле участникам? Промежуточные результаты – необходимое предварительное условие для достижения желаемых конечных результатов проекта, но только в том случае, если в жизни участников происходят позитивные изменения – именно они в конечном счете позволяют им улучшить свой социально-экономический статус. Как и в главе, посвященной целям проекта, следует провести различие между результатами на уровне целевых групп (итоги) и результатами на уровне общества (воздействие). Оба вида подробно представлены ниже.

#### Результаты на уровне целевых групп )

Конечными результатами являются итоги проекта на уровне целевых групп. Они показывают, какие позитивные изменения проект намеревается внести в жизнь целевой группы. Результаты подразделяются на три уровня (уровни с 4 по 6 логической модели).

#### ● УРОВЕНЬ 4

Конечные результаты на уровне 4 логической модели включают в себя изменения в знаниях, информированности, навыках и привычках участников целевой группы. Например, участники проекта VIP узнают о важности тщательного ведения бухгалтерского учета для успешного управления бизнесом, а также о том, как должна вестись бухгалтерская отчетность.

#### ● УРОВЕНЬ 5

Конечные результаты на уровне 5 логической модели основаны на предыдущем уровне конечных результатов и относятся к изменениям в поведении и действиях участников. Так, участники проекта VIP не только осознают важность ведения хорошо налаженного бухгалтерского учета, но и активно применяют полученные знания.

#### ● УРОВЕНЬ 6

Конечные результаты на уровне 6 логической модели основываются на итогах уровня 5. Изменившееся поведение закладывает основу для желаемых перемен в условиях жизни целевых групп. Например, это может быть улучшение их финансового и/или социального положения. В проекте VIP участники получают более высокий доход, а социально-экономический статус их семей улучшается. Одна или несколько конечных целей проекта уже были определены и сформулированы для этого уровня результатов на основе «дерева решений» (глава 2).

#### Результаты на уровне общества (воздействие)

#### ● УРОВЕНЬ 7

В то время как результаты на уровне целевых групп называются «итогами» или «конечными результатами», желаемые изменения на уровне общества обозначаются как «воздействие». К ним могут относиться изменения в социально-экономических условиях жизни общества. Однако упоминание об обществе в целом в большинстве случаев не является целесообразным или возможным. Поэтому воздействие обычно относится только к определенной части общества, например к населению в пределах конкретного муниципального района или региона.



**Почему так  
важно конечные  
результаты разделить  
в зависимости  
от уровня?**

Чтобы иметь возможность определять, идет ли проект по плану, и показать результаты, важно сформулировать цели для различных уровней конечных результатов логической модели. Это создает основу для понимания прогресса участников.

Если бы лица, ответственные за проект VIP, определяли успех участников только с точки зрения роста их доходов, то стабильный уровень доходов свидетельствовал бы о том, что проект провалился. Однако, возможно,

участникам удалось повысить уровень своего образования и уменьшить свою экономическую зависимость от кредиторов (эти факторы являются ключевыми для обеспечения долгосрочного успеха в предпринимательской деятельности), сохранив при этом стабильный доход.

Другим примером может служить проект, направленный на оказание помощи молодежи при трудоустройстве. Показатель успеха этого проекта определяется тем,

Обращаясь к «дереву решений» в качестве основы, можно увидеть, что одна или несколько целей проекта (цели воздействия) уже определены и сформулированы для этого уровня результатов (глава 2). В рамках нашего примера можно отметить, что работа VIP способствовала улучшению социально-экономических условий в целевом регионе. Отдельные лица не обязательно должны вступать в прямой контакт с деятельностью организации, чтобы извлекать выгоду из результатов проекта на этом уровне. Они могут лишь косвенно

участвовать в происходящих социальных и экономических изменениях, таких как позитивные последствия снижения уровня безработицы или улучшения условий жизни в городском районе. Однако это также означает, что проект оказывает меньшее влияние на уровне воздействия (на уровне общества), чем на уровне конечных результатов (на уровне целевой группы), поскольку изменения в обществе зависят не только от самого проекта, но и от многих других факторов. Поэтому часто говорят, что проект стремится внести свой вклад

нашли ли молодые люди работу после прохождения обучения или наставничества. И если да, то сколько человек сделали это.

Определять успех проекта только исходя из этой логики не совсем корректно, так как многие участники, возможно, еще не получили работу, но при этом уже улучшили свой уровень образования, активно работают с материалами и более уверенно проходят собеседования. Другими словами, они стали более уверенными в себе. Даже если участник проекта не найдет работу сразу после завершения учебы, его шансы на это значительно возрастут. Перемены не происходят быстро, это долгий процесс. Альпинист не может покорить вершину одним прыжком, владельцы малого бизнеса не могут улучшить деловые навыки и благосостояние за один день. Напротив, для этого необходимо осуществить ряд последовательных изменений. Эта последовательность называется «пройденное расстояние». Такое определение отлично показывает, что каждый этап процесса может рассматриваться как шаг на пути к цели. Поэтому принято считать, что изменения в поведении происходят по определенной схеме: сначала должны появиться знания (уровень 4), затем эти знания должны быть использованы (уровень 5) – и, наконец, происходит изменение условий жизни (уровень 6).

Однако на уровне результатов зачастую важны поддающиеся измерению «твердые итоговые результаты» (hard outcomes). Добрался ли альпинист до вершины горы? Нашел ли безработный работу? Увеличились ли доходы владельца малого бизнеса после завершения проекта? Появилось ли жилье у бездомного? «Твердые итоговые результаты» часто требуются донорам и запрашиваются в отчетах по проектам. Не следует фокусироваться только на этом виде результатов, ведь шаги, которые должны быть предприняты для их достижения, не менее важны. Изменения в знаниях, взглядах и действиях участвующих лиц (так называемые благоприятные итоговые результаты, или мягкие результаты) являются действительно решающими факторами в определении того, может ли цель быть достигнута за счет собственных сил участников (например, нахождение работы или увеличение доходов). К примеру, если альпинист попадет на вершину горы с помощью фуникулера или вертолета, в следующий раз он не будет готов подняться на эту или любую другую гору самостоятельно. У него просто не будет необходимых знаний, как правильно закрепить страховочную обвязку или прочесть карту местности, и, скорее всего, ему не хватит физической выносливости, чтобы справиться с восхождением. То же самое и с нашим примером: если молодой человек получил работу без подготовки или соответствующих знаний, то цель проекта по трудоустройству молодежи может быть «официально» достигнута. Но при этом высок риск, что в следующий раз, когда ему придется искать работу, он не будет соответствовать необходимым требованиям к кандидату. А причина в том, что он не прошел все стадии развития, которые необходимы для профессиональной деятельности.

Поэтому есть смысл уделить значительное внимание всем уровням достижения результатов. Более того, важно еще и то, как проходит управление проектом, а также насколько участники интегрированы в такой процесс. (Под участниками в этом случае мы понимаем не только благополучателей.) Их следует активно вовлекать в процесс планирования, работы, анализа, обсуждений. Это будет мотивировать сотрудников, участников и даже доноров. Успех вдохновляет всех, кто участвует в проекте.

в воздействие и при этом добивается конечных результатов. Кроме того, воздействие обычно проявляется только через некоторое время. А это значит, что причинно-следственную связь между проектом и воздействием можно определить только с помощью довольно сложных методов (глава 6).

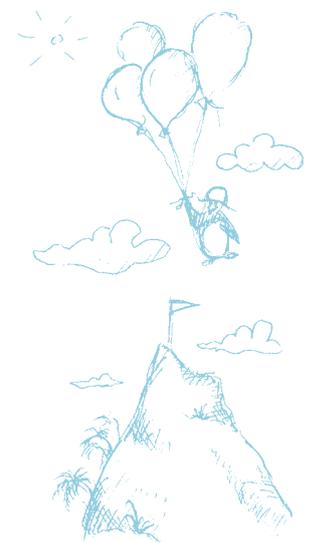
### Связи между отдельными элементами логической модели

Стрелки между отдельными элементами логической модели представляют

собой причинно-следственные связи и основные допущения, связанные с деятельностью проекта. На первый взгляд это кажется не совсем очевидным, но эти связи станут более понятными по мере того, как вы начнете разрабатывать свою логическую модель.

## 3.3 РАЗРАБОТКА ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Логическая модель может быть разработана в двух направлениях: от желаемого воздействия к необходимым



## Совет

### Привлекайте заинтересованные стороны!

Как и в случае с разработкой целей проекта, к созданию логической модели следует привлекать соответствующие заинтересованные стороны и при необходимости экспертов.

вложениям или от вложений к воздействию. На деле имеет смысл использовать оба этих подхода, поскольку разработка модели и регулярное соотнесение воздействия и вложений хорошо подходит для планирования проектов, направленных на результат. Преимуществом здесь является то, что основное внимание при планировании уделяется результатам, которых организаторы надеются достичь с помощью проекта. Для сравнения: некоторые проекты начинают планировать на базе имеющихся ресурсов. Но в этом случае есть опасность, что они будут продолжать текущую деятельность и не смогут расширить ее и привнести в работу новые идеи и концепции. Планирование от вложений к воздействию поможет вам на втором этапе, при проведении проверки логической модели на достоверность.

### Шаг 1. Планирование, направленное на воздействие: от воздействия к вложениям

Для процесса планирования, проходящего путь от воздействия к вложениям, логическая модель разрабатывается справа налево. На отдельных этапах планирования возникает вопрос: что должно быть сделано или что должно произойти для достижения желаемого воздействия, итоговых и промежуточных результатов?

Отправной точкой для этого процесса планирования должны стать ваши целевые показатели воздействия на общество (уровень 7) и конечные цели на уровне целевых групп (уровень 6), выявленные с помощью «дерева решений». Процесс можно разбить на следующие этапы:

**1.** Что должно произойти для улучшения условий на социальном уровне?  
Этот этап потребует изменений в условиях жизни целевой группы.  
Пример проекта: что должно произойти, чтобы улучшились социальные условия в выбранном населенном пункте?  
Кроме прочих изменений, владельцы

малого бизнеса должны получать более высокие доходы.

**2.** Что должно произойти, чтобы изменились условия жизни целевых групп населения?  
Должны произойти изменения в поведении или действиях отдельных целевых групп.

Пример проекта: что должно произойти, чтобы владельцы малого бизнеса получали более высокие доходы?  
Наряду с другими изменениями предприниматели должны правильно планировать свои доходы и расходы и грамотно распоряжаться ими.

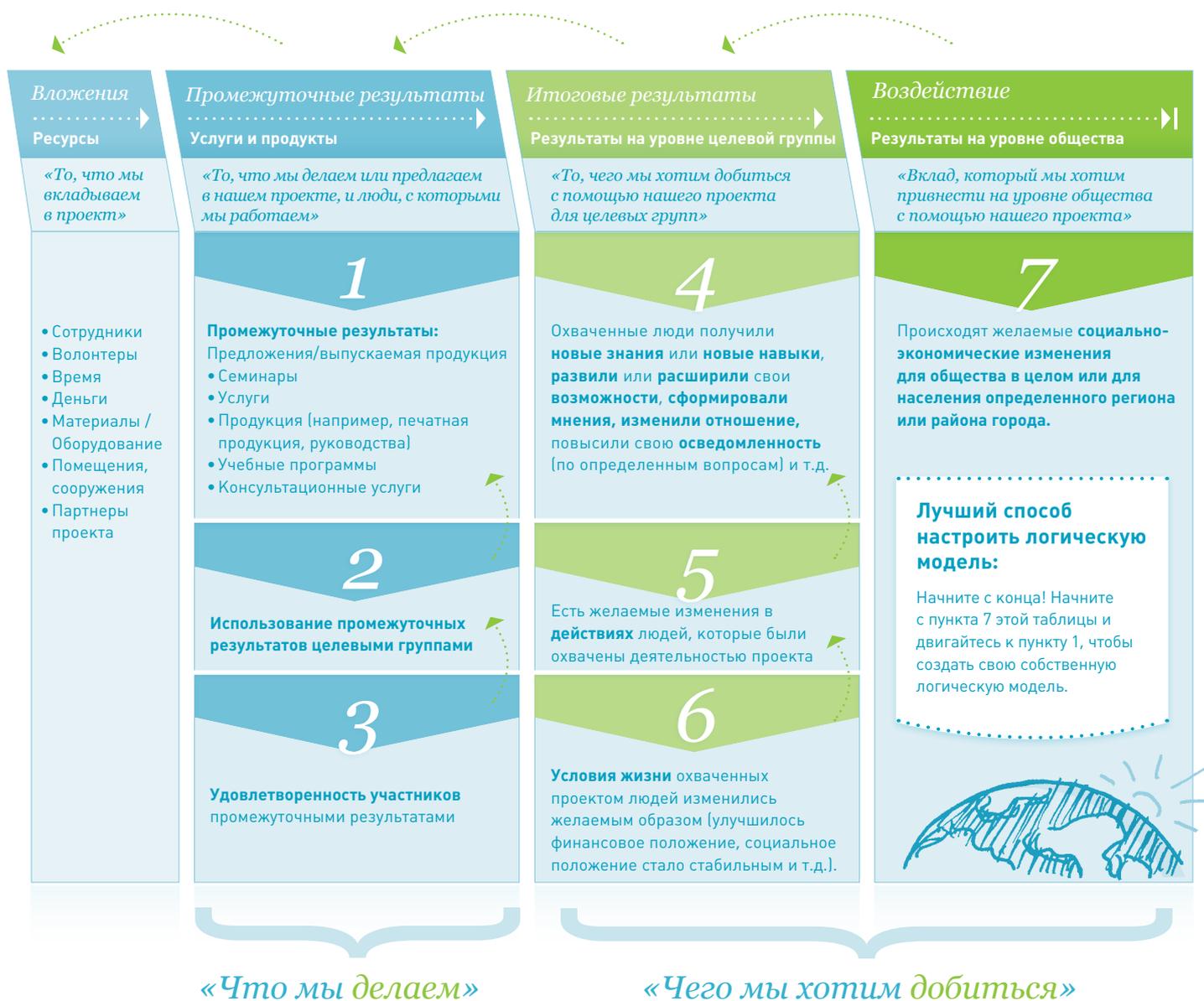
**3.** Что должно произойти, чтобы изменилось поведение или действия отдельных лиц целевой группы?  
Некоторые аспекты сложившегося образа мысли и установок целевой группы подлежат изменению.

Пример проекта: что должно произойти, чтобы владельцы малого бизнеса могли правильно планировать свои доходы и расходы и грамотно управлять ими?  
Владельцы малого бизнеса должны овладеть базовыми навыками ведения бухгалтерского учета.

**4.** Что должно произойти, чтобы изменился образ мыслей или жизненные установки участников целевой группы?  
Участники должны быть удовлетворены учебными курсами, которыми они воспользовались.

Пример проекта: что нужно предпринять, чтобы дать возможность владельцам малого бизнеса овладеть базовыми навыками бухгалтерского учета? Они должны остаться довольны учебным курсом, его содержание должно быть полезным и нужным.

**5.** Какие предварительные условия должны быть выполнены, чтобы участники оказались удовлетворены учебными курсами?  
Они должны применять на практике полученные знания.



Пример проекта: какие условия должны быть выполнены для того, чтобы владельцы малого бизнеса были удовлетворены программой обучения? Они должны посещать учебные курсы.

**6.** Какие предварительные условия должны быть выполнены для использования представленной продуктовой линейки? Выпускаемая продукция должна быть доступна.

Пример проекта: какие предварительные условия должны быть выполнены, чтобы владельцы

малого бизнеса могли посещать курсы обучения? Должен быть организован учебный курс.

**7.** Какие предварительные условия должны быть выполнены, чтобы выпускаемая продукция была доступна? Должно быть достаточное количество исходных ресурсов!

Пример проекта: какие предварительные условия должны быть выполнены для обеспечения возможности проведения обучения? Должны быть обеспечены необходимые финансовые и человеческие ресурсы.

Рис. Цели проекта, основанные на логической модели проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

## Шаг 2: Оценка достоверности воздействия - от вклада к воздействию

На начальном этапе важно убедиться, что собранные данные надежные и достоверные. Чтобы провести оценку достоверности, необходимо прочитать логическую модель слева направо, от вклада к воздействию. Затем изучается достоверность каждой причинной взаимосвязи (если, то...) между отдельными этапами. Их можно представить следующим образом:

1. Если у вас есть все необходимые ресурсы и если они были инвестированы в программу, то удастся провести все запланированные мероприятия и подготовить предложения по проектам (уровень 1).
2. Если продукты и услуги доступны, то они могут быть использованы целевой группой (уровень 2).
3. Если продукты и услуги пользуются спросом, значит, были выполнены предварительные условия для удовлетворения потребностей пользователей/ участников (уровень 3).

4. Если участники удовлетворены предложениями, то были выполнены предварительные условия для создания желаемых изменений в знаниях и жизненных установках исследуемых лиц (уровень 4).

5. Если происходят желаемые изменения в знаниях и жизненных установках целевой группы, то новые/ иные действия целевой группы могут привести к результатам (уровень 5).

6. Если эти действия будут предприняты, то изменения в условиях жизни участников становятся возможными (уровень 6).

7. Если условия жизни участников проекта меняются, то новая обстановка способствует изменениям на социальном уровне (уровень 7).

## 3.4 РАЗРАБОТКА ПОДРОБНЫХ ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

В процессе создания логической модели вы разработали цели проекта для различных этапов. Теперь попробуйте сформулировать их на основе критериев для разработки целей проекта, представленных в главе 2. Следующим шагом будет разработка показателей, которые используются для определения того, были ли достигнуты эти цели (глава 5).



Вложения Ресурсы	Промежуточные результаты Услуги и продукты	Итоговые результаты Результаты на уровне целевой группы	Воздействие Результаты на уровне общества
<p>«То, что мы вкладываем в проект»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 руководитель проекта (50%)</li> <li>2 преподавателя</li> <li>5 инструкторов-волонтеров</li> <li>1 помещение в общественном центре</li> <li>Учебные материалы</li> <li>\$ 40,000 в год</li> </ul>	<p>«То, что мы делаем или предлагаем в нашем проекте, и люди, с которыми мы работаем»</p> <p><b>1</b></p> <p><b>Услуги и продукты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Информационное совещание в общественном центре</li> <li>Информация о программе обучения на местной радиостанции</li> <li>Учебные программы</li> <li>Подготовка учебных пособий</li> <li>Проведение занятий</li> <li>Индивидуальные консультации</li> </ul> <p><b>2</b></p> <p>Использование услуг и продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>60 человек приняли участие в учебных курсах</li> </ul> <p><b>3</b></p> <p>Участники удовлетворены пройденными учебными курсами и консультациями.</p>	<p>«То, чего мы хотим добиться с помощью нашего проекта для целевых групп»</p> <p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Участники овладели базовыми навыками ведения бухгалтерского учета.</li> <li>Участники могут рассчитать стоимость своей продукции.</li> <li>Участники понимают преимущества разделения деловых и личных финансов.</li> </ul> <p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Участники ведут учет доходов и расходов.</li> <li>Участники планируют свои расходы.</li> <li>Участники рассчитывают цены продуктов на основе издержек их производства.</li> <li>Участники разделяют деловые и личные финансы.</li> </ul> <p><b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Доходы участников выросли.</li> <li>Участники оказывают поддержку своим семьям.</li> <li>Участники открывают сберегательные счета в банке.</li> <li>Улучшился социально-экономический статус семей участников.</li> <li>Участники передают полученные в ходе курса знания своим социальным контактам.</li> </ul>	<p>«Вклад, который мы хотим принести на уровне общества с помощью нашего проекта»</p> <p><b>7</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Экономические показатели в целевом регионе улучшаются.</li> <li>Проект способствует улучшению социальных условий на местах.</li> <li>Проект помогает снизить уровень миграции за пределы целевого региона.</li> </ul>



«Что VIP *делает*»

«Чего VIP *хочет достичь*»



## Чек-лист: оценка качества логической модели

Да Нет Комментарий

Есть ли у организации необходимые ресурсы для проведения мероприятий и для достижения желаемых результатов и воздействия?  
(Или предполагается, что необходимые ресурсы станут доступны в ходе реализации проекта?)

Были ли учтены все промежуточные результаты, необходимые для успешной реализации проекта ?

Являются ли промежуточные результаты, итоговые результаты и воздействие четко разграниченными?

Являются ли уровни отдельных результатов (4–6) четко разграниченными?

Были ли различные элементы логической модели связаны логической цепочкой?

Сформулированы ли цели проекта на уровне результатов и воздействия с точки зрения изменений?

Участвовали ли соответствующие заинтересованные стороны в разработке логической модели или им было предложено предоставить обратную связь?



### Когда завершить процесс планирования?

Основа для успеха проекта закладывается на этапе его планирования. Поэтому вы должны быть уверены, что у вас будет достаточно времени именно для планирования. Однако не забывайте, что планирование – это не однократный процесс, к нему следует возвращаться в ходе управления проектом. Рано или поздно вам будет необходимо перейти к его реализации, а затем планировать все сначала или адаптировать первоначальный план в процессе, основываясь на новом опыте.

Вы можете потратить на этот процесс слишком мало времени или, напротив, упустить подходящий момент для начала реализации вашего проекта из-за большого объема планирования. Необходимо найти баланс между планированием, реализацией, осмыслением и адаптацией. Анализ социального воздействия, ориентированный на усвоение практического опыта, поможет вам получить информацию, необходимую для управления вашим проектом с учетом направленности на воздействие. Вы узнаете, как провести подобный анализ и как интегрировать его в работу вашей организации или проекта, в части 2 этого руководства.



### 3.5 ЦИКЛ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Цикл воздействия демонстрирует, как различные элементы сочетаются друг с другом. После изучения социальных проблем и связанных с ними потребностей целевых групп организация начинает продумывать проектные цели и принципы, ориентировать их на воздействие. Для достижения этих целей необходимо наличие ресурсов. За счет этого вклада проект создает промежуточные результаты (продукты и услуги). Если потенциальные участники проекта пользуются ими, возникает основа для достижения желаемых результатов на уровне целевых групп (итоговые результаты). На следующем этапе итоги на уровне целевых групп могут способствовать достижению результатов на уровне общества (воздействие). Это ведет к изменению социальных условий, что, в свою очередь, может стать причиной появления новых потребностей.

В итоге возникает необходимость адаптации целей проекта и переоценки необходимых активов и предлагаемых продуктов и услуг.

Таким образом, планирование и адаптация образуют непрерывный процесс на протяжении всей реализации проекта.



## ЧАСТЬ 2: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

*Не все, что может быть подсчитано, имеет значение, и не все, что имеет значение, может быть подсчитано.*

Альберт Эйнштейн [\* 1879 – † 1955]



### Содержание



**В главе 4 вы узнаете, как спланировать материально-техническое обеспечение (логистику) для анализа социального воздействия и сформулировать вопросы, на которые нужно получить ответы.**



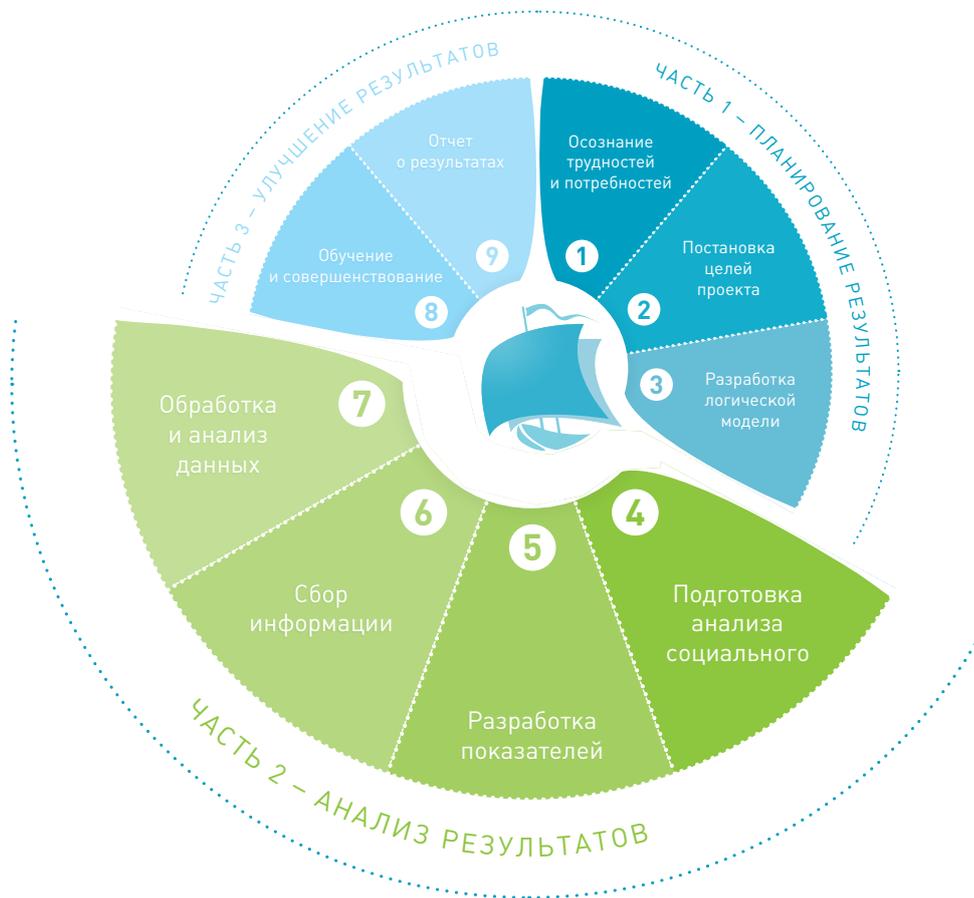
**Глава 5 поможет научиться разрабатывать показатели для сбора данных.**



**В главе 6 вы познакомитесь с различными методами сбора данных и узнаете, как определить подходящие методы для анализа социального воздействия.**



**Глава 7 расскажет, как оценивать и анализировать собранные данные, чтобы убедиться, что вы получили информацию, которую сможете использовать для формулирования выводов и принятия решений.**



1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

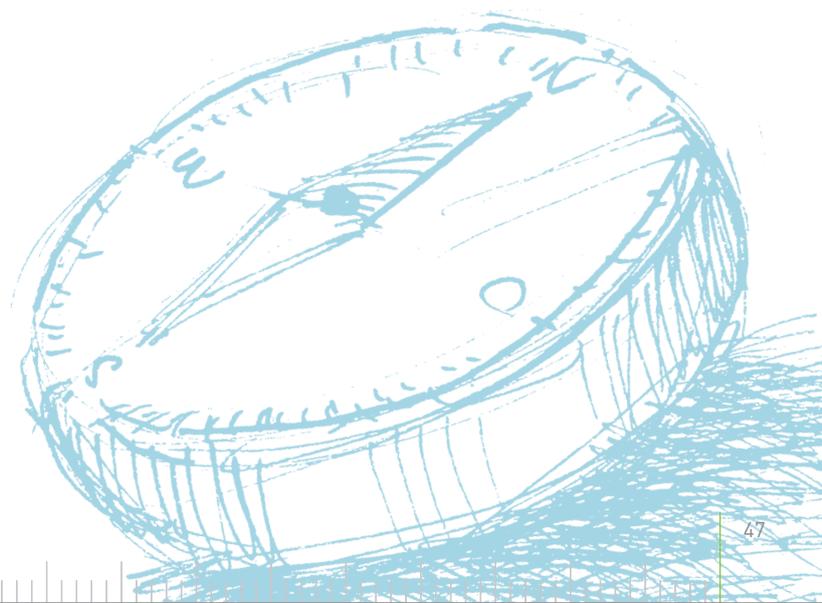
3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

После того как вы определили пункт назначения и направление, вы можете отправиться в плавание. Однако имейте в виду, что путешествия не всегда идут по плану. Поэтому необходимо периодически проверять, не сошли ли вы с правильного маршрута, идете ли по графику и хорошо ли себя чувствуют ваши пассажиры. Эта информация поможет понять, можете ли вы продолжить движение по выбранному курсу или пора менять план.

В проектной работе, как и в морском путешествии, вы должны будете сравнивать свой план с реальной ситуацией. Что было запланировано? Что было сделано? Чего вы добились? Функционирует ли проект так, как и было запланировано? Почему да или нет?

Во второй части руководства показано, как использовать анализ социального воздействия для сбора важной информации, необходимой для ответа на эти и другие вопросы.

В идеале анализ социального воздействия должен быть разработан еще на стадии планирования самого проекта. Но даже если ваш проект уже реализуется, всегда есть возможность внедрить и осуществлять мониторинг и оценку.





**На заметку: Ключевая роль мониторинга в управлении проектами, направленными на воздействие**

Часто, когда говорят про анализ социального воздействия, уделяют большое внимание вопросу оценки. Однако несмотря на то что оценка, безусловно, имеет важное значение в контексте анализа воздействия, вы не должны упускать из виду мониторинг.

**Мониторинг действует как своего рода система раннего оповещения**, которая обнаруживает, что проект столкнулся с непредвиденными событиями. Надлежащий мониторинг необходим, если вы хотите реагировать на проблемы на ранней стадии – до того, как весь проект окажется под угрозой.

**Одновременно с этим мониторинг помогает выявлять успехи.** Это значит, что даже проекты, которые не в состоянии позволить себе проведение дорогостоящей оценки, могут систематически предоставлять результаты своей деятельности. Мониторинг, ориентированный на воздействие, вносит важный вклад в процесс обучения. Он также используется для управления проектом и закладывает основу для проведения оценки. Однако специалисты по оценке часто сталкиваются с тем, что качество данных мониторинга не позволяет использовать их в качестве основы для оценки либо эти данные полностью отсутствуют. Это негативно влияет на качество и достоверность оценки и ведет к увеличению издержек.

## ГЛАВА 4. ПОДГОТОВКА АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

**В этой главе вы узнаете:**

- **что означают термины «анализ социального воздействия», «мониторинг» и «оценка»,**
- **когда вы должны проводить мониторинг и оценку,**
- **кто должен осуществлять процедуры мониторинга и оценки и какие заинтересованные стороны должны быть включены в анализ социального воздействия,**
- **сколько стоит мониторинг и оценка и откуда эти деньги могут быть получены,**
- **как разработать вопросы для анализа социального воздействия.**

Чтобы понять, идет ли ваше судно по намеченному курсу, вам необходимо собрать некоторую информацию. Однако в первую очередь вам придется ответить на несколько вопросов. Кто из экипажа находится на верхней палубе и наблюдает за ходом судна? Есть ли у этого человека необходимые знания и опыт?

Когда и как часто следует спрашивать мнение пассажиров, чтобы понять, довольны ли они путешествием и в какой степени? Придется ли вам привлечь внешнего эксперта для выполнения этой задачи? Сколько усилий надо приложить для сбора этой информации и откуда поступят необходимые ресурсы? И главное – вам нужно будет решить, какую информацию вы хотите собрать на самом деле. Из океана информации вам придется извлекать конкретные данные, которые вас интересуют. Как и в морском путешествии, при управлении проектами,

ориентированными на воздействие, необходимо заложить основу для анализа социального воздействия, прежде чем начинать сбор данных. Однако прежде чем перейти к материально-техническим вопросам, уточним понятия анализа, мониторинга и оценки социального воздействия.

### 4.1 АНАЛИЗ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Термин «анализ социального воздействия» употребляется в узком и широком смысле. Анализ социального воздействия в узком смысле означает сбор данных, которые относятся к конечным результатам и воздействию проекта.

При работе над управлением проектами, направленными на воздействие, целесообразно рассматривать термин «анализ социального воздействия» в широком смысле. При этом важно констатировать не только факт достижения проектом результатов, но и то, какие ключевые факторы этому способствовали. Таким образом, в широком смысле анализ социального воздействия позволяет оценить конечные результаты, воздействие и промежуточные результаты (продукты и услуги) проекта наряду с их качеством, а также рассмотреть допущения, на которых основан проект.

При обсуждении конечных результатов и воздействия проектов иногда используется термин «оценка воздействия». Под этим подразумевается, что итоговые результаты и воздействие могут быть количественно точно измерены.

Однако конечные результаты и воздействие в социальной сфере, как правило, имеют более сложный



	Мониторинг	Оценка
Что вы хотите узнать?	Что происходит?	Насколько продуктивно происходили перемены? Почему они происходили? К каким результатам это привело?
Зачем?	Для анализа прогресса, предоставления информации для принятия решений, создания основы для дальнейшего анализа (например, оценки)	Для описания и оценки прогресса и результатов, для формулирования выводов и рекомендаций
Когда?	На протяжении всего проекта	В определенное время в течение проекта, в конце проекта или через некоторое время после его завершения
Кто проводит?	Штатные сотрудники проекта (внутренний персонал проекта)	Внутренний и внешний персонал проекта
Как используется в логической модели?	Фокусируется на вложениях, промежуточных результатах и сравнительно легко измеряемых конечных результатах	Фокусируется на конечных результатах и воздействии

характер и зачастую не могут быть измерены. Таким образом, здесь представляется более уместным термин «анализ социального воздействия».

### Мониторинг и оценка (совпадают, но используют различные средства)

Мониторинг и оценка являются различными способами сбора и анализа данных проекта в контексте анализа социального воздействия. Часто они сгруппированы вместе как «МиО». Эти два инструмента, безусловно, тесно взаимосвязаны и играют важную роль в управлении проектами, направленными на оказание воздействия. Так что же у них общего и в чем разница?

Мониторинг включает в себя регулярный сбор информации для анализа прогресса проекта по сравнению с первоначальным планом, а также его соответствия (стандартам качества).

В морском путешествии, например, мониторинг включает в себя непрерывное наблюдение за курсом с мачты судна или подсчет пройденных морских миль. Мониторинг лучше

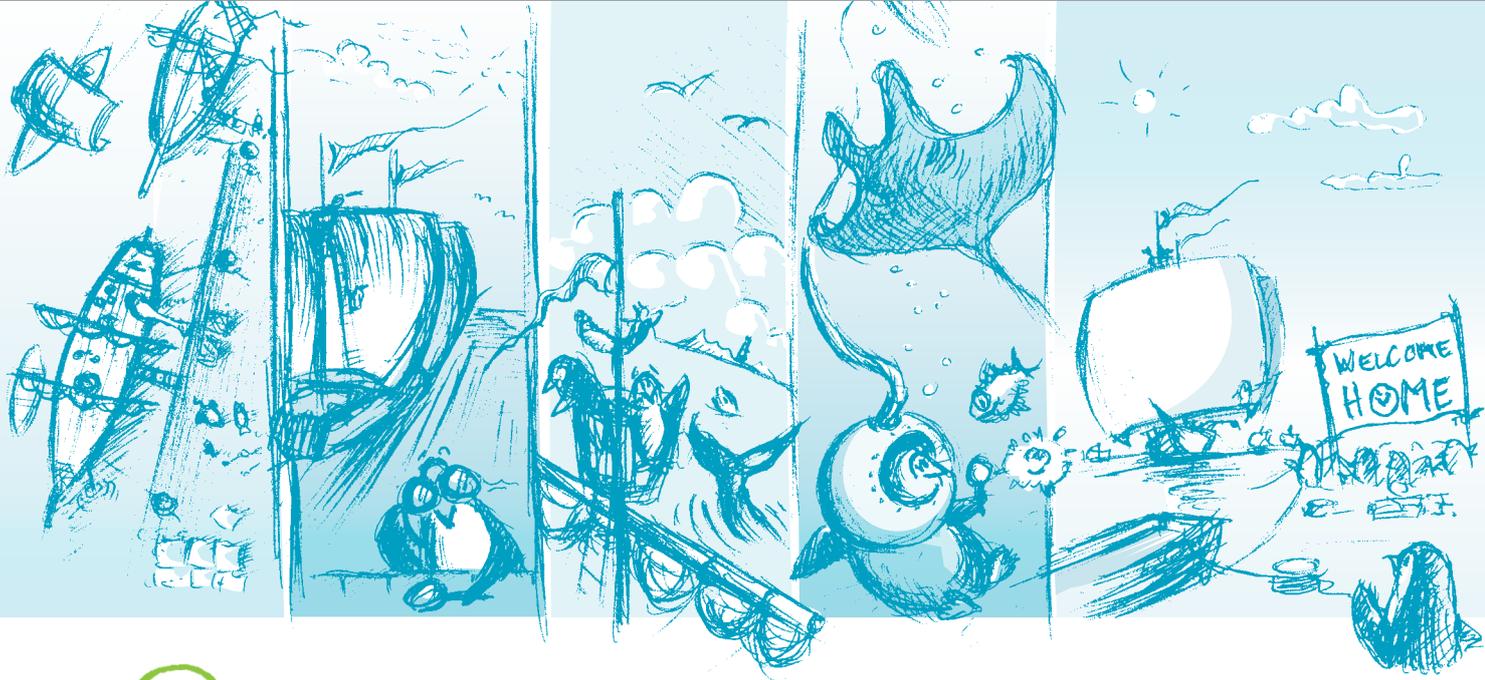
всего подходит для учета вложенных ресурсов и промежуточных результатов программы, а также сравнительно легко измеримых конечных результатов.

Результаты, которые не так легко поддаются количественному определению, обычно изучаются посредством оценки. Оценка, в отличие от мониторинга, включает в себя не только получение информации, которая может быть использована для подтверждения того, что проект продолжает движение по запланированному курсу. С помощью нее можно также проверить, является ли сам курс верным. Если результаты мониторинга указывают на то, что проект не выполняется в соответствии с исходными планами, оценка может помочь установить, почему это происходит. Применительно к морскому путешествию примером оценки может послужить опрос мнения пассажиров после поездки.

### Рис. Сравнение мониторинга и оценки;

Источник: Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца. (2011: 20).

<sup>1</sup> Stockmann (2007: 18).



## Совет

### Заключительная или промежуточная оценка

Оценка, особенно в отношении ограниченных по срокам проектов, часто проводится в конце. Разумеется, подведение итогов на этой стадии имеет смысл, а собранная информация часто необходима для составления окончательного отчета для доноров. С другой стороны, если речь не идет о выполнении обязательств по представлению отчетности, оценка по завершении проекта зачастую не приносит особой пользы. Ко времени получения результатов сотрудники уже займутся другими проектами. И даже если они узнают о результатах оценки, то уже не смогут оперативно принять меры. Если у вас есть такая возможность, попытайтесь провести оценку вашего проекта тогда, когда вы еще можете использовать ее результаты для управления, направленного на воздействие (промежуточная оценка). Обсудите с донорами подходящее время для оценки проекта.

## 4.2 ВОПРОСЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В АНАЛИЗЕ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

### Когда следует проводить мониторинг и оценку (МиО)?

Чтобы информация была использована эффективно, важно ее вовремя получить. Лучшее время для сбора данных зависит, с одной стороны, от того, когда данные могут быть фактически собраны, а с другой стороны, от совокупности социальных вопросов, которые вы надеетесь решить.

**На уровне процессов и промежуточных результатов** ключевой вопрос заключается в том, были ли предложенные услуги предоставлены в соответствии с составленным графиком и финансовым планом. В первую очередь эта информация будет представлять интерес для руководителей проекта. В этом случае сбор данных для мониторинга должен проводиться регулярно (еженедельно, ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от потребностей), с тем, чтобы можно было решать проблемы и при необходимости принимать ответные меры.

**На уровне конечных результатов и воздействия** можно рассматривать последствия, которые становятся

очевидными только в среднесрочной или долгосрочной перспективе. Сбор данных тут является более дорогостоящим и сложным процессом, чем в случае с промежуточными результатами. Поэтому сбор и анализ данных на уровне конечных результатов осуществляется реже. Однако и здесь иногда имеется информация, которую относительно легко собрать, и по этой причине ее можно регулярно запрашивать – например данные об изменениях в успеваемости учащихся.

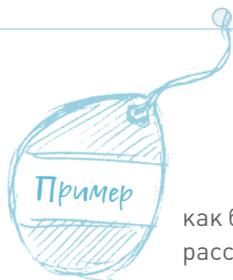
**Сбор данных** не должен ограничиваться окончанием проекта, поскольку суть получения результатов заключается в извлечении опыта и совершенствовании управления проектом. Следовательно, анализ социального воздействия должен быть непрерывным процессом на протяжении всего периода реализации проекта.

**Оценка в самом начале проекта** позволяет вам в разрезе анализа потребностей и контекста сделать шаг назад и сравнить потребности целевой группы с целями проекта и планируемым подходом к нему.

**Непрерывный мониторинг и промежуточная оценка** позволяют определить, продолжает ли проект двигаться в правильном направлении. Основываясь на этих знаниях, вы будете иметь возможность вносить необходимые коррективы в работу.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP):** VIP непрерывно собирает данные в ходе мониторинга. Появляются промежуточные результаты – учебные курсы и индивидуальные консультации. На уровне конечных результатов появляются изменения в объеме знаний участников. Чтобы определить, как участие в проекте повлияло на деловые навыки владельцев малого бизнеса, через 2,5 года была проведена оценка.

В следующем году VIP будет отмечать пять лет с начала работы. Организаторы проекта решили, что это подходящее время для проведения оценки. В данном случае речь идет о систематическом изучении влияния программы на социально-экономическое положение семей участников. Для получения подробной информации о способах сбора данных, используемых VIP, глава 6.



**Заключительная оценка** проводится по завершении проекта. Обычно она включает в себя оценку всего проекта. Если проект является бессрочным, имеет смысл запланировать на определенное время в будущем всеобъемлющую оценку. Это может происходить, например, в тех случаях, когда разрабатывается новый модуль проекта или когда проект переносится или расширяется на другие локации.

Заключительная оценка проводится после завершения проекта, ее главная задача – определить среднесрочные и долгосрочные результаты. В качестве примера можно привести исследование, в котором отслеживается социальное положение участников и их семей в течение десятилетия после завершения проекта.

Если данные мониторинга показывают, что что-то идет не так,

как было запланировано, вам следует рассмотреть возможность проведения оценки – **независимо от того, когда это может быть сделано.**

**Кто должен проводить анализ социального воздействия**

В то время как мониторинг осуществляется в пределах внутреннего управления проектом, оценка может проводиться внутренними или внешними поставщиками услуг.

В тех случаях, когда проведение оценки воспринимается как нежелательная нагрузка, возникает соблазн передать эту работу внешнему специалисту. Однако следует помнить, что внешняя оценка, как правило, обходится дороже, чем оценка, проводимая сотрудниками проекта. Кроме того, безусловно, не каждый проект нуждается во внешней оценке.



	Плюсы	Минусы
Внутренняя оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Знакомство с проектом</li> <li>● Доступ к информации</li> <li>● Незначительный период обучения</li> <li>● Экономия на расходах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Могут быть слишком близко знакомы с проектом, отсутствие нейтралитета</li> <li>● Конфликт интересов/ролей</li> <li>● Нехватка соответствующих навыков</li> </ul>
Внешняя оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Экспертные знания</li> <li>● Методологические знания</li> <li>● Нейтральность</li> <li>● Одобрение заинтересованными сторонами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Не знакомы с проектом</li> <li>● Затраты</li> <li>● Могут потребоваться более детальные договоренности</li> </ul>



**Где найти хороших внешних специалистов по оценке:**

- на факультетах университетов, занимающихся смежными вопросами (например, на факультетах социальных наук);
- в компаниях или среди внештатных сотрудников, специализирующихся в области оценки;
- на основе рекомендаций других организаций, работающих в аналогичной области;
- на отраслевых конференциях;
- по рекомендации доноров (например, грантодающих фондов, которые регулярно оценивают свои проекты).

**Предостережение:** рекомендации никогда не заменят личной встречи!



**Плюсы и минусы внутренней и внешней оценки**



### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (BIP)

В рамках мониторинга преподаватели обязаны запрашивать информацию у участников и наставников. Затем данные обрабатываются и оцениваются руководителем проекта.

Для проведения оценки был нанят сотрудник экономического факультета столичного университета, его студенты также участвовали в процессе в рамках подготовки курсовых работ.



#### Уточнение роли заинтересованных сторон в анализе социального воздействия

- Какую роль играют заинтересованные стороны в проведении анализа социального воздействия?
- Какая информация, полученная в результате анализа, будет актуальной для заинтересованных сторон?
- Могут ли они способствовать проведению конкретных исследований, оказывать на них влияние, сдерживать их проведение или препятствовать ему? Имеют ли они особые надежды, интересы или опасения в отношении сбора данных? Есть ли у них особые вопросы, на которые необходимо ответить?
- Если да, то имеет ли это какое-либо значение для планируемого сбора данных? Следует ли, например, выбрать другие вопросы или формы участия?

Вдобавок ко всему проведение оценки, естественно, потребует технических и методологических знаний и опыта во многих областях, которые зачастую отсутствуют в организации. Иногда имеет смысл сделать это собственными силами, но время от времени лучше привлекать внешних специалистов. Решение по этому вопросу должно приниматься в зависимости от каждого конкретного случая.

Для успешного проведения оценки чрезвычайно важно наладить тесное сотрудничество между специалистом по внешней оценке и заинтересованными сторонами проекта. Для этого специалист по оценке должен пользоваться доверием заинтересованных сторон, но в то же время сохранять объективность. Поэтому пользоваться оценкой со стороны не всегда эффективно.

Анализ социального воздействия не должен фокусироваться на выполнении обязательств по отчетности – его результаты следует использовать в качестве основы для критического осмысления и усвоения опыта, связанного с проектом. Внешне это может быть предоставлено только в ограниченном объеме. Смешанная форма оценки проводится сотрудниками проекта совместно с внешним консультантом, который предоставляет экспертные знания и непредвзятое мнение. Такая оценка сочетает преимущества обоих подходов.

Независимо от того, проводится ли оценка внутри проекта или за его пределами, должно быть ясно, кто несет главную ответственность за анализ воздействия. Этот человек должен быть основным контактным лицом для решения любых проблем с «МиО». Разумеется, для выполнения координационных задач должны быть выделены достаточные ресурсы. При необходимости знания должны накапливаться внутри организации, в проектной группе.

#### На заметку: Специалист по оценке должен обладать следующими навыками:

- опыт и знания в конкретной предметной области, а также опыт проведения оценки в этой сфере;
- хорошее знание методологии и высокие личные стандарты качества;
- объективность (следует, однако, отметить, что даже специалист по оценке не может быть полностью объективным, поскольку он также будет иметь личное мнение и ценности и будет работать на основе имеющегося опыта. По этой причине в оценке должны быть указаны пункты, по которым специалист может высказать свое мнение);
- хорошие коммуникативные навыки (устные и письменные);
- деликатность при работе с целевыми группами (например, когда речь идет о гендерных вопросах).

#### Кто должен участвовать в процессе анализа воздействия

При распределении обязанностей по проведению анализа социального воздействия между участниками проекта важно, чтобы все принимали участие в «МиО» и чувствовали свою ответственность и важную роль. Ведь основная цель анализа социального воздействия – обучение всех заинтересованных лиц.

#### Кто еще должен быть вовлечен в анализ социального воздействия, помимо сотрудников проекта

Вы уже определили заинтересованные стороны в ходе планирования проекта (глава 1). Их вклад важен не только на этапах планирования и реализации проекта, но и для анализа социального

воздействия. Фактически они должны поддерживать этот процесс. Рекомендуется регулярно привлекать заинтересованных участников к анализу социального воздействия. Таким образом вы сможете обеспечить качество процессов и результатов, а также избежать замечаний на более позднем этапе.

### Сколько это стоит

Планируя анализ социального воздействия, вы, конечно же, должны учитывать стоимость мониторинга и оценки и то, откуда будут поступать средства.

В целом следует ожидать, что бюджет для анализа воздействия составит от 3 до 10 процентов от общего бюджета проекта. Основной статьей расходов будет оплата работы персонала (как сотрудников проекта, так и внешних специалистов по оценке). Другие траты – это дизайн и печать доклада об оценке, его распространение, а также административные расходы.

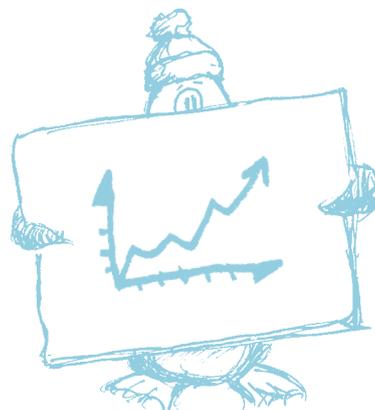
Мониторинг обычно финансируется из бюджета (это часть расходов на управление проектом), в то время как оценка (потенциально внешняя) в большинстве случаев становится отдельной статьей бюджета. Иногда часть общего финансирования проекта выделяется специально на «МиО» и связанную с этим отчетность. Но часто такие условия не предусматриваются. Как можно осуществлять эффективные мероприятия по «МиО» в условиях ограниченности ресурсов?

Если ваш бюджет ограничен, следует провести тщательную проверку небольшой, но значимой части проекта, а не пытаться собрать данные за счет снижения качества общей оценки.

Некоторые способы сбора данных стоят дороже. Важно выбрать именно те методы, которые наилучшим образом

отвечают вашим интересам, не выходя при этом за рамки вашего бюджета. Обзор различных методов сбора данных представлен в главе 6.

Примечание: Планируя свои финансовые затраты, включите в них ресурсы для анализа данных, которые вы будете собирать, и использование результатов для дальнейшего развития проекта и коммуникации. В большинстве случаев этими затратами пренебрегают.

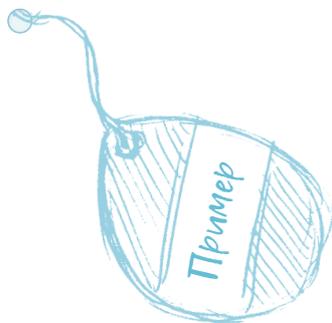


### Совет

#### Ответы на следующие вопросы помогут вам контролировать расходы

- Стала ли полезной для вас собранная информация?
- Доступна ли информация где-то в другом месте?
- Подходит ли выборочный опрос или он слишком общий?
- Можно ли использовать более эффективные с точки зрения затрат инструменты исследования?
- Какие задачи должны выполнять специалисты по внешней оценке, а какие могут быть возложены на сотрудников проекта?





#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

В большинстве случаев мониторинг в VIP осуществляется преподавателями и инструкторами в ходе их работы. Затем информация собирается и обрабатывается руководителем проекта.

В основном оценка проводилась студентами экономических факультетов в рамках их курсовой работы, что потребовало незначительных затрат.

Запланированное исследование должно быть проведено специалистом по внешней оценке. Фонд, обеспечивающий большую часть финансирования VIP, согласился покрыть расходы.

#### Не стоит иметь завышенные ожидания в области оценки



Анализ социального воздействия часто сопровождается высокими ожиданиями. Руководители проектов хотят знать, достигает ли их проект желаемых результатов. Доноры также ужесточают свои требования к результатам проекта. Эти ожидания отчасти трудно оправдать из-за особенностей методики «МиО». Однако еще одним сдерживающим фактором часто являются ограниченные ресурсы. Как быть, если сбор информации потребует несоразмерно больших затрат?

Если это так, обсудите ситуацию с донорами. Укажите, какие расходы связаны со сбором информации, и вместе подумайте, являются ли они соразмерными ожидаемым результатам. Если доноры считают, что информация может быть получена только за счет существенных дополнительных издержек, вам следует вместе подумать над тем, как получить необходимые ресурсы.

### 4.3 НА КАКИЕ ВОПРОСЫ ДОЛЖЕН ОТВЕТИТЬ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

После прояснения материально-технических вопросов необходимо приступить к сбору данных. Анализ социального воздействия может показаться сложной и требующей больших усилий задачей. Но если тщательно обдумать, для кого проводится анализ, с какой целью и что вы хотите узнать, это может оказаться вполне посильным мероприятием. Вы можете

сформулировать вопросы, на которые необходимо ответить с помощью анализа социального воздействия, и выбрать соответствующие показатели и инструменты исследования.

#### Результат анализа социального воздействия.

Анализ должен определить:

- на какие вызовы и потребности отвечает проект (глава 1);
- какие промежуточные результаты дал проект (и сделать выводы о его реализации). В большинстве случаев количественный обзор результатов позволяет относительно легко ответить на вопрос: «Что мы сделали?». Однако возможен и более широкий контекст анализа социального воздействия – узнать, насколько качественно вы провели работу, были ли соблюдены сроки, бюджет и качество проекта, на которые вы рассчитывали;
- достиг ли проект своих целей на различных уровнях логической модели, и если да, то в какой степени;
- работает ли логическая модель. Важно сопоставить логические предположения, на которых основана стратегия проекта, с практическим опытом, накопленным в ходе реализации.

В ходе анализа социального воздействия необходимо следить за всеми этими нюансами. Направленность анализа может меняться в зависимости от основных областей ваших интересов. Вопросов много – следует выбрать главные для себя. Если вы сформулируете свои вопросы для оценки, используя логическую модель в качестве основы, это поможет вам структурировать анализ социального воздействия и расставить приоритеты.

## Советы по разработке вопросов для анализа социального воздействия



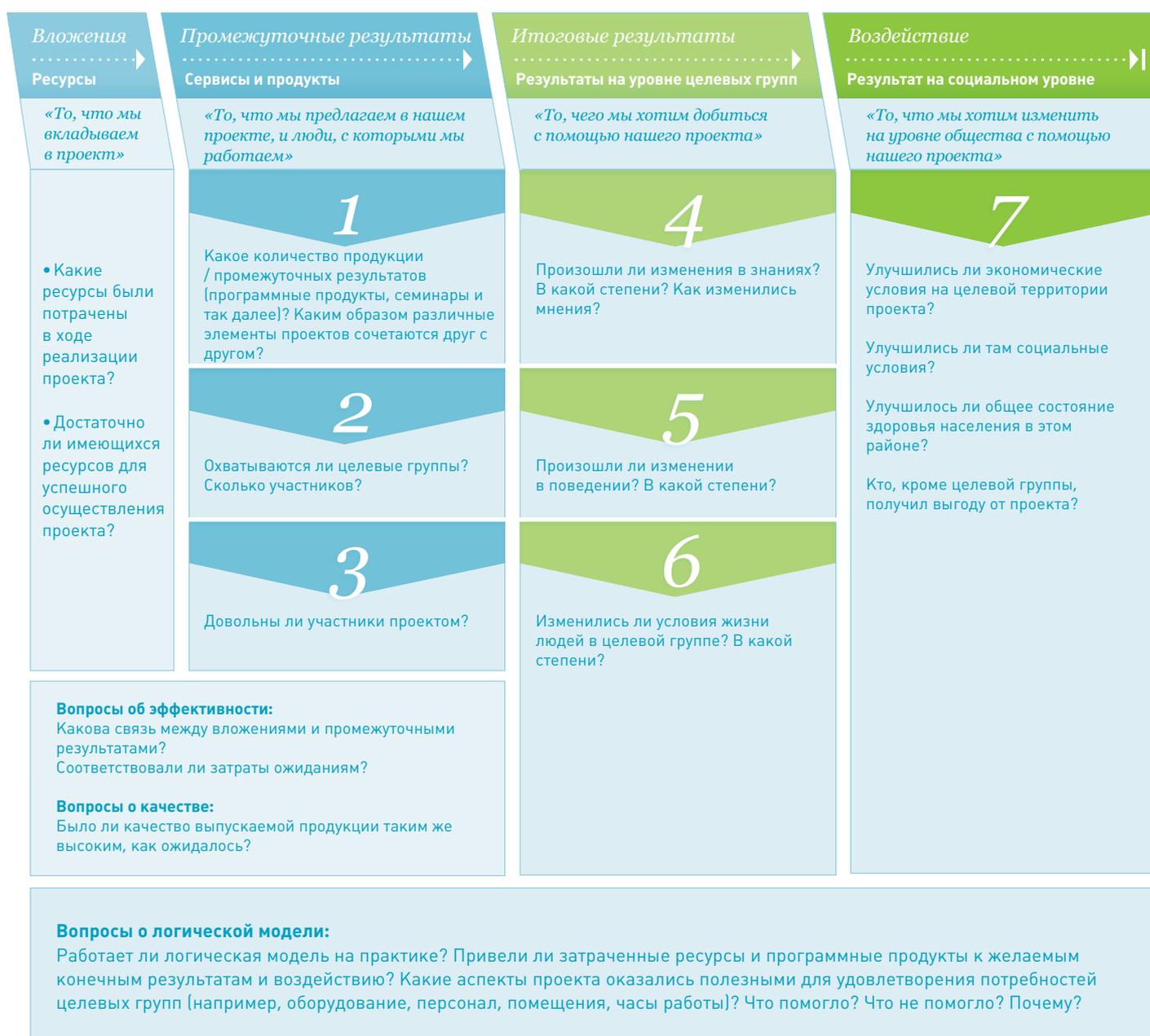
- Учтите, что вы будете собирать информацию для различных целей. Какая информация вам понадобится для составления отчета? Какая информация вам будет нужна для усвоения материала и улучшения проектной работы?
- Разработка вопросов для анализа социального воздействия – это не разовый проект. Вопросы, сформулированные при запуске, могут быть скорректированы со временем. Некоторые из них станут менее актуальными, появятся новые вопросы.

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

Рис. Обзор вопросов для анализа социального воздействия на основе логической модели





## Совет

### **Обдумайте процесс работы и результаты вместе!**

До сравнительно недавнего времени оценка и отчетность были в основном сосредоточены на проектных мероприятиях. Но сегодня заметна следующая тенденция: некоммерческие организации демонстрировали конечные результаты и воздействие от своей работы, в то время как процессы перестали находиться в центре внимания.

Для реализации и управления проектом, в ходе анализа социального воздействия важно учитывать как сам процесс, так и результат. Всем важно знать, каких результатов вы добиваетесь, а также какая часть проекта способствует этому или где возникли препятствия, которые не позволяют вам достичь наилучших результатов.



### **Не упускайте из виду негативные и непредвиденные результаты!**

В ходе анализа социального воздействия постарайтесь определить, чего вы добились с помощью проекта и какие позитивные изменения были достигнуты для целевой группы. Однако не забывайте, что проект может также привести к последствиям, которые не были запланированы. Они могут быть как положительными, так и отрицательными.

Следовательно, вам стоит задать себе следующие вопросы:

- Кому наш проект не принес пользы? Какие целевые группы мы не охватили?
- Какие цели не были достигнуты?
- Какие неожиданные положительные результаты были достигнуты?

Сформулировав вопросы для анализа социального воздействия, можно перейти к разработке показателей, которые помогут вам привести деятельность в соответствие с задачами (глава 5) и определить подходящие инструменты для использования в процессе сбора данных (глава 6).

## Вопросы для мониторинга и оценки на основе логической модели

Вложения Ресурсы	Промежуточные результаты Сервисы и продукты	Итоговые результаты Результаты на уровне целевых групп	Воздействие Результат на социальном уровне
<p>«То, что мы вкладываем в проект»</p>	<p>«То, что мы предлагаем в нашем проекте, и люди, с которыми мы работаем»</p>	<p>«То, чего мы хотим добиться с помощью нашего проекта»</p>	<p>«То, что мы хотим изменить на уровне общества с помощью нашего проекта»</p>
<p><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Было ли достаточно ресурсов для достижения поставленных целей?</li> <li>• Были ли ресурсы задействованы в соответствии с планом?</li> <li>• Какая связь существует между использованными ресурсами, промежуточными результатами и итоговыми результатами?</li> </ul>	<p><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализуются ли промежуточные результаты и предлагаются ли они в соответствии с планом?</li> <li>• Проводятся ли встречи с заинтересованными сторонами в соответствии с планом?</li> <li>• Являются ли преподаватели и наставники достаточно квалифицированными?</li> <li>• Было ли информационное совещание проведено в соответствии с планом?</li> <li>• Транслировалась ли информация о программе обучения на местных радиостанциях?</li> <li>• Были ли проведены индивидуальные консультации?</li> <li>• Соответствуют ли учебные программы и материалы поставленной цели?</li> </ul>	<p><b>4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоили ли участники основные правила бухгалтерского учета?</li> <li>• Могут ли участники рассчитать стоимость своей продукции по каждому пункту?</li> <li>• Понимают ли участники преимущества разделения личных и деловых финансов?</li> </ul>	<p><b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшились ли экономические условия в целевом регионе проекта? В какой мере проект способствовал этому?</li> <li>• Способствовал ли проект сокращению оттока населения в другие города?</li> <li>• Вносит ли проект вклад в улучшение условий жизни местных жителей?</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывают ли предложения владельцев малого бизнеса?</li> <li>• Сколько человек принимают участие в учебных курсах?</li> <li>• Какой модуль учебного курса вызвал наибольший/наименьший интерес?</li> </ul>	<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывают ли предложения владельцев малого бизнеса?</li> <li>• Сколько человек принимают участие в учебных курсах?</li> <li>• Какой модуль учебного курса вызвал наибольший/наименьший интерес?</li> </ul>	<p><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Открыт ли расчетный счет?</li> <li>• Превышает ли цена товара на полке его базовую себестоимость?</li> <li>• Есть ли у участников план доходов и расходов?</li> </ul>	<p><b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшились ли экономические условия в целевом регионе проекта? В какой мере проект способствовал этому?</li> <li>• Способствовал ли проект сокращению оттока населения в другие города?</li> <li>• Вносит ли проект вклад в улучшение условий жизни местных жителей?</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворены ли участники проектными предложениями?</li> <li>• Удовлетворены ли участники уровнем знаний преподавателей?</li> <li>• Были ли участники чем-то недовольны? Если да, то чем и почему?</li> <li>• Какие существуют возможности для развития?</li> </ul>	<p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворены ли участники проектными предложениями?</li> <li>• Удовлетворены ли участники уровнем знаний преподавателей?</li> <li>• Были ли участники чем-то недовольны? Если да, то чем и почему?</li> <li>• Какие существуют возможности для развития?</li> </ul>	<p><b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повысились ли доходы участников?</li> <li>• Побуждает ли проект участников к открытию сберегательного счета в банке?</li> <li>• Вносят ли участники значительный вклад в содержание своих семей?</li> <li>• Вносит ли проект вклад в улучшение социально-экономического положения семей участников?</li> <li>• Передают ли участники содержание курса другим людям в своей социальной среде?</li> </ul>	<p><b>7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшились ли экономические условия в целевом регионе проекта? В какой мере проект способствовал этому?</li> <li>• Способствовал ли проект сокращению оттока населения в другие города?</li> <li>• Вносит ли проект вклад в улучшение условий жизни местных жителей?</li> </ul>



# ГЛАВА 5. КОНТРОЛИРУЕМ РЕЗУЛЬТАТЫ – РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ



## В этой главе вы узнаете:

- **что такое показатели и зачем они нужны,**
- **какие виды показателей существуют,**
- **что представляют собой хорошие показатели и как их разрабатывать,**
- **что такое исходные и целевые значения и для чего они могут быть использованы.**

Как определить, что судно идет по верному курсу? Возможно, по береговым линиям и маякам? С помощью информации, полученной из GPS-систем, и по количеству пройденных морских миль? Или даже по изменению температуры воздуха и появлению айсберга на горизонте? Во всех приведенных примерах при определении курса вы используете видимые, измеримые и осязаемые/материальные показатели.

В проектной работе вы также должны постоянно проверять, следуете ли вы выбранному пути. И для выполнения этой задачи вам понадобятся свидетельства, которые помогут определить, приближаетесь ли вы к целям проекта. В предыдущих главах мы обсудили цели проекта, логическую модель и вопросы для анализа социального воздействия. Настало время подумать о том, как определить, достигает ли проект своих целей и как можно ответить на вопросы оценки. Для решения этих задач необходимы показатели. Для начала необходимо разработать их, а затем можно собрать данные на их основе для анализа социального воздействия (глава 6).



## 5.1 ЧТО ТАКОЕ ПОКАЗАТЕЛИ. ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ

### Что такое показатели?

Даже если цели проекта сформулированы самым тщательным образом, в большинстве случаев не сразу окажется понятно, были они достигнуты или нет. Тут вам могут помочь показатели. Понятие «показатель» может также рассматриваться как «доказательство». Например, наличие рыбы в водоеме указывает на низкий уровень загрязнения воды. В случае с морским путешествием знаком того, что вы добрались до порта, будет маяк. Но на пути есть и другие показатели, которые помогут вам определить, правильно ли вы выбрали курс. Например, информация о прибрежной полосе, климатических изменениях, приливах, скорости вашего судна или количестве пройденных морских миль. Определение показателей для вашего проекта может оказаться более трудоемким процессом, но основной принцип тот же.

### Зачем нужны показатели?

Чтобы разобраться, идет ли работа по плану или же требуются изменения, важно иметь доступ к информации, необходимой для проведения такой оценки. Следовательно, для успешного управления проектами,

ориентированными на воздействие, важно, чтобы такого рода данные были доступны на протяжении всего проектного цикла..

**На этапе планирования** показатели используются для описания исходной ситуации и потребностей, а также для определения конкретных целей проекта. Для управления проектами, ориентированными на воздействие, важно, чтобы показатели были указаны, как минимум, на этапе планирования.

В процессе работы это позволит прояснить, какие показатели наиболее важны. Каким целям мы можем и должны следовать на регулярной основе? Как мы сможем определить, насколько мы продвинулись вперед и каких результатов достиг наш проект?

**По ходу проекта** показатели становятся важным инструментом: они помогают организаторам анализировать прогресс, усваивать накопленный опыт и осуществлять мониторинг эффективности управления. Показатели могут быть использованы для определения того, движется ли проект по пути к достижению своих целей, установленных на различных этапах логической модели. Поэтому регулярное наблюдение за показателями является необходимым аспектом управления проектами, направленными на оказание воздействия.

### При итоговом обзоре проекта

показатели дают основу для анализа и оценки того, что было достигнуто. Результаты могут быть сопоставлены с положением дел в начале проекта, таким образом вы сможете определить, достигли ли поставленных целей (глава 5.4.).



## 5.2 ВИДЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### Прямые и косвенные показатели

**Прямые показатели** напрямую связаны с тем, что они описывают. Некоторые показатели формулируются для обстоятельств и ситуаций, поддающихся количественной оценке, таких как промежуточные результаты, или сравнительно легко поддающихся оценке конечных результатов. Во многих случаях они могут быть выведены из целей проекта. Например, в проекте, направленном на повышение уровня доходов владельцев малого бизнеса за счет развития предпринимательских навыков, в качестве прямого показателя эффективности можно использовать число участников, чьи доходы возросли.

Однако во многих случаях вывести показатели не так просто. Поэтому может возникнуть необходимость в использовании **непрямых**, или **опосредованных**, показателей, которые относятся к отслеживанию условий лишь косвенным образом. Они используются, когда измерить напрямую интересующие вас обстоятельства невозможно или слишком дорого. Один из классических примеров использования таких показателей – это проведение переписи населения на большой, но плохо доступной территории, где живут кочевые народы. Поскольку подсчитать население с большой точностью невозможно, принимается решение: пролететь над территорией ночью и подсчитать количество костров в поселениях. Умножение этого параметра на среднее число семейных групп в стандартном населенном пункте дает реальную оценку общей численности населения в этом районе. Вот и другой пример: нужно посчитать, сколько детей живет в бедных кварталах

вашего города. Возможным косвенным показателем может быть количество в этом районе детей, пользующихся услугами по предоставлению бесплатного школьного питания.

Косвенные показатели особенно полезны при описании качественных факторов. Например, таких, как проблемы, связанные с качеством жизни, изменения во взглядах, мотивации или поведении, когда не совсем ясно, как они проявятся. Возможно, вам важно узнать, стали ли участники вашего проекта более уверенными в себе. Как это проявляется? Участники в этом случае могут чаще высказывать свое мнение в общих дискуссиях, чаще общаться с другими участниками, или же их жесты и осанка могут показывать значительные улучшения. В таких случаях не существует очевидного единого и прямого показателя. Чтобы эффективно описать изменения и судить о том, были ли достигнуты поставленные цели, может потребоваться ряд косвенных показателей. Важно отметить, что косвенные показатели в большей степени зависят от контекста и должны быть разработаны с учетом специфики проекта и социальной среды.

### Показатели для различных уровней логической модели

Показатели необходимы на всех уровнях логической модели, чтобы определить, развивается ли проект по плану. Они служат ориентирами в процессе управления проектом. В соответствии с логической моделью их можно разделить на показатели воздействия, конечные, промежуточные и исходные. Для работы по проектам, направленным на оказание воздействия, также важны показатели, связанные с качеством работы.

**Показатели конечных результатов и воздействия**

Чтобы определить, привел ли ваш проект к результатам и воздействию и в какой степени, следует разработать соответствующие показатели. Несмотря на то что показатели воздействия демонстрируют долгосрочные результаты на уровне общества, важно также сформулировать показатели на различных уровнях логической модели, поскольку это поможет вам понять и обозначить прогресс участников вашего проекта.

**Показатели промежуточных результатов**

Промежуточные результаты являются основой и предварительным условием для достижения конечных результатов и воздействия. В особенности на ранних стадиях проекта промежуточные результаты могут быть единственным фактором, который вы способны отследить, поскольку конечные результаты и воздействие станут очевидны лишь через некоторое время. Если вы еще не можете проверить конечные результаты вашего проекта, важно по крайней мере сделать первые выводы о промежуточных результатах и определить соответствующие показатели для этой задачи.

Но показатели для простых количественных целей на уровне промежуточных результатов довольно легко определить. Это может привести к тому, что вы не упустите из поля зрения показатели конечных результатов и воздействия. Вам же нужно разработать именно их, если вы хотите выяснить, удастся ли вашему проекту достичь желаемых результатов.

**Исходные показатели**

Почему важны исходные показатели? Есть две главные причины. Во-первых,

они могут дать информацию о ресурсах, поступающих в проект, и, во-вторых, они служат основой для выводов об эффективности проекта. Если исходные показатели соотносятся с промежуточными, конечными результатами и воздействием, можно ответить на следующие вопросы на основании фактических данных: какие ресурсы и на каком уровне обеспечили промежуточные результаты? какой объем вложений привел к конкретным конечным результатам и воздействию?

**Показатели качества**

Несмотря на то что они не связаны напрямую с логической моделью, показатели качества могут предоставить важную информацию о качестве полученных промежуточных результатов. Это очень важно для успешного управления проектами, ориентированными на воздействие. Важно решить для себя заранее, какими будут стандарты качества работ, и установить для них показатели. Например, стандарты обучения могут предусматривать требование о том, чтобы у преподавателей было финансовое образование или несколько лет опыта работы в этой области. В дальнейшем, в процессе мониторинга, критерии качества могут быть сопоставлены с фактическими изменениями. Особенно если конечные результаты и воздействие проекта трудно оценить, вам следует попытаться подтвердить его качество с помощью соответствующих показателей.

**5.3 РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В идеале показатели должны быть разработаны как можно раньше, предпочтительно еще на этапе планирования проекта. Однако это не означает, что вы не сможете добавить

Вложения Ресурсы	Промежуточные результаты Сервисы и продукты	Итоговые результаты Результаты на уровне целевых групп	Воздействие Результат на социальном уровне
«То, что мы вкладываем в проект»	«То, что мы предлагаем в нашем проекте, и люди, с которыми мы работаем»	«То, чего мы хотим добиться с помощью нашего проекта»	«То, что мы хотим изменить на уровне общества с помощью нашего проекта»
<p>Количество использованных ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность штатного персонала</li> <li>• Количество преподавателей</li> <li>• Количество наставников</li> <li>• Доступные помещения</li> <li>• Объем финансовых ресурсов</li> </ul>	<p>1</p> <p>Количество...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Встреч с заинтересованными сторонами</li> <li>• Встреч с преподавателями</li> <li>• Информационных совещаний</li> <li>• Выходов в радиоэфир</li> <li>• Курсов по повышению финансовой грамотности – индивидуальных консультаций</li> <li>• Учебных материалов</li> </ul>	<p>4</p> <p>Количество участников, которые...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Освоили принципы бухгалтерского учета</li> <li>• Научились вычислять стоимость продукции по каждому пункту</li> <li>• Могут подтвердить преимущества разделения финансов на личные и деловые</li> </ul>	<p>7</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение среднего дохода малого бизнеса</li> <li>• Изменения в уплате местных налогов субъектами малого бизнеса</li> <li>• Изменения в состоянии здоровья в целевом городском округе</li> <li>• Изменения в образовательной ситуации в целевом городском округе</li> <li>• Изменения в темпах миграции за пределы целевого региона проекта</li> </ul>
	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество владельцев малого бизнеса, принявших участие в обучении</li> </ul>	<p>5</p> <p>Количество участников, которые...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременно обновляют свои бухгалтерские книги</li> <li>• Продают свою продукцию по цене, превышающей себестоимость производства</li> <li>• Систематически планируют свои расходы</li> </ul>	
	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество участников, удовлетворенных пройденным обучением/консультациями</li> </ul>	<p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Число участников, увеличивших свои доходы</li> <li>• Количество участников, открывших сберегательный счет в банке после окончания курса обучения</li> <li>• Количество участников, которые вносят значительный вклад в содержание своих семей</li> <li>• Изменение социально-экономического статуса участников и членов их семей</li> <li>• Число участников, которые делятся содержанием курса с другими лицами, находящимися в их социальной среде</li> </ul>	



Рис. Показатели VIP

дополнительные показатели позже, в ходе реализации или заключительной оценки проекта. Показатели разрабатываются в ответ на конкретные вопросы, и вполне вероятно, что в ходе осуществления проекта возникнут дополнительные вопросы. К разработке показателей следует привлекать людей, которые будут принимать участие в этапах

В проекте должны быть задействованы представители организаций-доноров.

Они смогут внести полезный вклад в разработку и приоритизацию показателей, основываясь на собственном видении и ожиданиях в отношении проекта.

Важно постараться разработать показатели для всех уровней логической модели, поскольку сбор данных во всех этих сферах необходим для управления проектами, ориентированными на воздействие. Это верно даже в том случае, если

вы не собираете данные во всех областях. Например, если ваши интересы затрагивают определенный набор вопросов или ваших ресурсов недостаточно для проведения всестороннего исследования.

Следующие четыре шага помогут вам при разработке показателей для вашего проекта.

### Шаг 1. Сбор идей

При разработке показателей следует исходить из целей проекта, определенных на различных уровнях логической модели, и из вопросов, которые были разработаны для анализа социального воздействия (глава 2). Запишите их так, чтобы все видели, например на флип-чарте/доске, и пройдите по ним шаг за шагом. Обсудите в группе, как вы узнаете, что цель была достигнута, или как можно ответить на вопросы для анализа социального воздействия. Цель первого шага – собрать мнения, а не оценивать их. То есть надо собрать абсолютно все идеи без каких-либо ограничений. Запишите предложения всех участников или попросите членов группы записать их на карточки, которые затем можно будет распределить по конкретным целям и вопросам.

### Шаг 2. Систематизация и доработка идей

Теперь надо привести в порядок и доработать собранные вами предложения. Просмотрите идеи, сгруппируйте их по смыслу, внесите соответствующие дополнения и избавьтесь от повторяющихся идей. В некоторых случаях для представления цели проекта потребуется только один количественный показатель. Например, количество участников, способных показать прирост прибыли. Для более сложных задач обычно требуется ряд показателей – часто это сочетание количественных и качественных факторов – для описания достижения цели или изменений. Выясните, охватывают ли показатели различные

аспекты, которые могут иметь отношение к вашим целям и вопросам оценки. Например, каким образом можно было бы отразить достижение такой цели, как «совершенствование навыков финансовой грамотности у участников»? Есть ли количественное измерение этой цели? Какие существуют характеристики?

### Шаг 3. Выработка показателей

Для того чтобы показатель был релевантным и поддающимся измерению, он должен отвечать критериям SMART (конкретным, измеримым, принятым, реалистичным, рассчитанным на определенный срок), изложенным в главе 2. По показателям должно быть ясно, чего вы хотите добиться, кто ваши благополучатели и в течение какого периода вы собираетесь это сделать. В зависимости от ваших задач может быть целесообразным включение таких вопросов: где (например, в определенном городском районе) и как (применительно к качеству). Что касается критериев SMART, то включение временного компонента (сроков) не всегда возможно (как это было в случае с формулированием целей). При работе над выработкой показателя обдумайте, в каких единицах он должен измеряться. Существуют следующие варианты: количество, суммарный показатель, среднее значение, процент от суммы, процентное изменение и так далее.

Постановка целей в соответствии с критериями SMART может привести к переоценке показателей на уровне промежуточных результатов или показателей для оценки «подсчитываемых» результатов. В связи с этим необходимо найти правильное сочетание индикаторов, которые учитывали бы как количественные, так и качественные аспекты. Для работы по проектам, нацеленным на воздействие, также важно разработать показатели для «мягких», последовательных результатов глава 3.

Цель	Аспекты	Показатели
Владельцы малого бизнеса, которые значительно увеличили свои доходы после прохождения обучения (поддается прямой проверке).	измеримый количественно	Количество участников, которые увеличили свои доходы по меньшей мере на 20% в течение шести месяцев после прохождения курса повышения финансовой грамотности.
Участники развили деловые навыки (не поддается прямой проверке).	измеримый количественно	Число участников учебных курсов.
		Число участников, которые вели бухгалтерский учет в течение трех месяцев после окончания обучения.
	описательный	Участники знакомы с простыми навыками бухгалтерского учета.
		Участники проводят простые бухгалтерские операции.
		У участников реалистичный бюджетный план.
		Участники вычисляют затраты на единицу продукции и используют их в качестве основы для расчета цен.

## Совет

### Вдохновляйтесь другими примерами показателей!

Разрабатывая свои показатели, вы можете ориентироваться на другие примеры в своей сфере деятельности или использовать готовые группы показателей в конкретной предметной области (их можно найти в специализированной литературе или в Интернете). Однако не заимствуйте их полностью – ведь ни один проект не похож на ваш, а создание показателей – это важный шаг в развитии проекта.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Вместо «большинство собственников малого бизнеса увеличили свои доходы» этот показатель лучше сформулировать следующим образом: «количество владельцев малого бизнеса в городском округе, которые увеличили свои доходы не менее чем на 20% в течение не менее шести месяцев после прохождения курса финансовой грамотности».

## Шаг 4. Выбор показателей

Если вы сформулировали слишком много показателей, следует расставить приоритеты. Цель не в том, чтобы иметь как можно больше показателей, а в том, чтобы выбрать небольшой комплекс показателей, которые содержат важную информацию. Обратите внимание, что по каждой цели и каждому вопросу вам понадобится как минимум один показатель, а в некоторых случаях и больше, чтобы вынести значимые и содержательные заключения.

Вам нужно будет решить, какие показатели важны для управления проектом и какие из них имеют больший приоритет, чем другие. В итоге у вас должен быть понятный и обоснованный набор индикаторов, соответствующий критериям SMART, которым вы можете присвоить целевые значения на следующем этапе.

Чтобы показатели были действительно эффективны, важно убедиться, что можно получить необходимые для этого показателя данные. Посмотрите, есть ли доступ к необходимому источнику информации. Следующим шагом будет оценка того, как усилия, направленные на сбор данных, соотносятся с ценностью информации (глава 6).

## 5.4 СКОЛЬКО ИХ ДОЛЖНО БЫТЬ – ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ

### Исходные данные

Исходные данные – это сведения о ситуации на начальном этапе, предшествующем началу проекта. Без этой информации вы не сможете определить, какие события – если таковые имели место – произошли со времени начала проекта и какие результаты были получены в ходе его реализации.

Примером может служить доля владельцев малого бизнеса, участвующих в проекте, которые регулярно планируют свои расходы. Если эта цифра не будет установлена до начала проекта, то в конце будет трудно определить, изменилась ли эта доля. В идеале сбор исходных данных должен осуществляться в рамках оценки потребностей и контекстного анализа и не позднее чем через год после начала проекта.

Какие в таком случае есть варианты для сравнения и оценки? Исходные данные сопоставляются с данными мониторинга и оценки, которые будут собраны во время и после завершения активного осуществления проекта. Со временем



## Советы по выбору показателей

- Выбирайте показатели, которые отражают как количественные, так и качественные особенности вашего проекта. Как вы, возможно, помните, «не все, что считается, можно подсчитать, и не все, что можно подсчитать, считается» (А. Эйнштейн).

- Основная цель анализа социального воздействия – извлечь урок из полученных результатов и при необходимости изменить проект. При выборе показателей спросите себя, какая информация вам понадобится, чтобы определить, достигают ли участники проекта желаемого прогресса. Какая информация вам понадобится, чтобы определить, нужно ли вам адаптировать свой проект или внести дальнейшие улучшения? Как бы вы заметили, если бы что-то шло не так, как предполагалось?

- В дополнение к обучению и совершенствованию требования к отчетности также играют важную роль при выборе показателей. Вам следует как можно скорее привлечь к участию в проекте заинтересованные стороны и спонсоров, обменяться идеями относительно ожиданий, целей и проверки результатов, а также совместно решить, какие данные и по каким показателям следует собирать.

это позволит вам делать заявления о происходящих изменениях (глава 7). Тем не менее в дополнение к базовым параметрам так называемые целевые значения являются важной отправной точкой для управления проектами, ориентированными на воздействие.

### Целевые значения

Достиг ли VIP своей цели, когда половина участников проекта смогли применить базовые навыки бухгалтерского учета? Или когда только один из них увеличил свои

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

В таблице приведены возможные показатели «мягких» результатов. Обычно они являются косвенными.

В значительной степени они зависят от контекста и культурных особенностей и должны разрабатываться индивидуально для каждого проекта. Тем не менее другие проекты могут помочь вам с идеями.

Чем дольше существует проект, тем труднее получить данные для определения исходного уровня. Может оказаться, что организаторы проекта, находящегося на ранней стадии реализации, еще не знают всех показателей, которые со временем станут важными.

Категории	Потенциальные показатели
<b>Поведение, установки, личные навыки</b> (в том числе мотивация, уверенность в себе, надежность)	Количество / процент участников, которые... <ul style="list-style-type: none"> <li>• регулярно участвуют в тренингах и других программных предложениях, таких как консультации</li> <li>• активно обращаются за поддержкой к наставникам</li> <li>• повышают уровень своей уверенности</li> <li>• более открыто обсуждают проблемы и вызовы</li> <li>• поддерживают регулярную и последовательную связь</li> </ul>
<b>Практические навыки</b>	Количество/процент участников, которые... <ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшают устные и письменные коммуникационные навыки (например, с банками и кредиторами)</li> <li>• регулярно ведут бухгалтерский учет</li> <li>• разрабатывают и соблюдают финансовые планы</li> <li>• все глубже изучают юридические вопросы</li> </ul>
<b>Профессиональные навыки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество приобретенных деловых контактов</li> <li>• количество оформленных контрактов с работниками</li> <li>• количество открытых сберегательных счетов</li> <li>• умение делегировать задачи</li> <li>• выявленные ранее потребности/проблемы</li> <li>• улучшенные лидерские качества</li> <li>• совершенствование использования навыков в области информационных технологий</li> </ul>





## Совет: Что можно сделать, если нет возможности получить исходные данные



### На заметку: Международная организация Social Value International

Международная организация Social Value International – это международный проект, ориентированный на социальное воздействие и социальные ценности. Международная организация объединяет некоммерческие проекты и социальные бизнесы, проводит обучающие программы и является площадкой для обмена знаниями и опытом. Это профессиональное сообщество состоит из представителей 45 стран.

Дополнительную информацию можно получить по ссылке [www.socialvalueint.org](http://www.socialvalueint.org).

доходы? Или менеджеры проекта будут удовлетворены, только когда все участники смогут улучшить свой социально-экономический статус? Чтобы иметь возможность делать заявления относительно достижения целей, сначала нужно определить показатели. Кроме того, нужно решить, какие установить. На первый взгляд, это может показаться техническим и формальным способом, но на самом деле позволяет конкретизировать цели. С точки зрения необходимых ресурсов имеет существенное значение только один показатель: собирается VIP охватить 10 или 100 владельцев малого бизнеса с помощью программы обучения и наставничества.

Целевые значения частично определяются потребностями исследуемой группы. Очевидно, что после участия в проекте все владельцы малого бизнеса теоретически должны применять базовые методы бухгалтерского учета и надеяться на увеличение своих доходов. Однако в этом отношении необходимо установить реалистичные ожидания. Реалистичные целевые значения определяются на основе вашего собственного опыта, опыта других аналогичных проектов (глава 7, «контрольные показатели») или на основе сравнения исходных данных и промежуточных результатов, собранных в ходе проекта. Если на начальном этапе проекта нет исходных данных или данных, полученных на основе опыта, для определения целевого значения нужно использовать ваши знания и убеждения, а главным ограничивающим фактором может стать количество доступных для проекта ресурсов. Это значение может быть скорректировано позже, как только станет доступна необходимая информация.

Чтобы получить представление о положении участников до начала проекта, вы можете, например, спросить, как человек оценивает текущую ситуацию (после или в ходе реализации проекта). Этот ответ должен быть зафиксирован (по шкале). Затем спросите у него же, как он оценивает свою ситуацию до участия в проекте, ответ зафиксируйте тем же образом. Эти «ретроспективные исходные данные» могут быть особенно значимыми в контексте индивидуальных и «мягких» результатов. Дело в том, что участнику легче рассматривать собственное положение в ходе выполнения проекта и поэтому он может более реалистично оценить свою ситуацию до начала его реализации. В дополнение к этому можно спросить опосредованно заинтересованных людей (например, членов семьи), как они оценивают положение участника до и после реализации проекта.

Если только в ходе проекта становится ясно, какие показатели являются важными, необходимо собрать за это время информацию по ним. Тут могут пригодиться архивы, неофициальные данные и информация, полученные от людей, которые были вовлечены в проект с самого начала. Если ваш проект уже реализуется, а ретроспективный сбор данных невозможен, вы также можете расценивать момент, когда вы начали их собирать, в качестве отправной точки, и использовать полученную информацию как образец для последующих этапов.

### Установление целевых значений: риск или стимул

Руководители проектов часто сомневаются, когда речь заходит об установлении целевых значений,

опасаясь, что они не будут выполнены. Зачастую, особенно на уровне конечных результатов и воздействия, трудно предсказать, что может быть достигнуто в реальности. Однако разумно установленные целевые значения позволяют сохранить реалистичность ожиданий проекта и помогают в планировании ресурсов. Могут ли целевые значения изменяться в ходе осуществления проекта? Конечно! Они могут быть скорректированы на основе данных, собранных в ходе реализации. Более того, уровень проекта или ресурсов может быть изменен, чтобы сделать целевые значения достижимыми.



### Совет

#### Не забывайте об этом

Целевые значения могут (и должны) быть источником мотивации – это позитивная задача. Поэтому избегайте установления слишком высоких или слишком низких целевых значений для вашего проекта!



### Совет

#### Принципы социальной значимости

**Международная организация Social Value International** определила семь принципов социальной значимости. Это важные мысли, которые подразумевают более широкое определение ценностей.

1. **Привлекайте заинтересованные стороны.** Сообщите о том, что и как измеряется и оценивается в отчете при привлечении заинтересованных сторон.
2. **Фиксируйте изменения.** – Четко сформулируйте, как происходят изменения, и оцените их на основе собранных фактических данных, отмечая положительные и отрицательные перемены, а также те, которые носят преднамеренный и случайный характер.
3. **Цените то, что имеет значение.** При принятии решений о распределении ресурсов необходимо признавать ценность заинтересованных сторон. Степень ценности зависит от сравнительной важности различных конечных результатов. В основе лежат предпочтения заинтересованных сторон.
4. **Учитывайте только то, что является существенным.** Чтобы заинтересованные стороны могли сделать обоснованные выводы о воздействии, решите, какая информация и какие фактические сведения должны быть включены в отчетность для получения достоверной и объективной картины.
5. **Не предъявляйте чрезмерных требований.** Важны только те ценности, за создание которых отвечает ваш проект.
6. **Очень важна прозрачность информации.** Напишите, как вы делали свои выводы и почему ваш анализ можно считать точным и честным. Уточните, что результаты будут представлены всем заинтересованным сторонам и что вы готовы их обсуждать.
7. **Проверьте результат.** Независимая экспертиза – важная часть этого процесса.

Уровень	Цель	Показатель	Исходные данные	Целевое значение	Основа для целевого значения
Промежуточные результаты	Проводятся курсы повышения финансовой грамотности.	Число предлагаемых курсов повышения финансовой грамотности.	Обучение финансовой грамотности ранее не проводилось.	В этом году были проведены три учебных курса.	Было установлено, что около 120 субъектов малого бизнеса нуждаются в обучении финансовой грамотности. С учетом имеющихся ресурсов эта цель первоначально была поставлена на трех учебных курсах.
Промежуточные результаты	Владельцы малого бизнеса посещают учебные курсы.	Количество участников курсов.	Каждый учебный курс рассчитан на 25 участников.	60 участников прошли полный курс обучения.	Опыт показывает, что не каждый человек, посещающий первый день обучения, останется до конца. Следовательно, число участников превышает требуемое для достижения этой цели.
Количественные результаты	Участники осваивают основные правила ведения бухгалтерского учета	Доля участников, способных самостоятельно справиться с домашним заданием по бухгалтерскому учету.	До начала тренинга лишь 10% слушателей имели хотя бы элементарные знания в сфере бухгалтерского учета.	По окончании курса обучения не менее 75% слушателей способны применять базовые принципы бухгалтерского учета.	Организаторы ВПР поставили перед собой промежуточную цель - после прохождения курса финансовой грамотности большинство участников проекта смогут применить базовые принципы бухгалтерского учета.
Количественные результаты	Участники получают более высокий ежемесячный доход.	Иногда трудно определить и сравнить поддающиеся количественной оценке доходы. Кроме того, во многих культурах открыто говорить о доходах не принято. Поэтому в качестве косвенного показателя используются траты участников. К ним относятся регулярные платежи, такие как плата за обучение детей в школе, и единовременные платежи, связанные с семейными событиями.	Установление исходного уровня доходов оказалось трудным или даже невозможным. Отчеты о платежах доступны. При необходимости заявления о платежах также могут быть получены задним числом.	По истечении шести месяцев 50% участников сообщили, что смогли обеспечить лучшую финансовую поддержку своей семье (благодаря росту доходов). Например, теперь они могут оплачивать обучение своих детей в школе или им не приходится брать в кредит деньги для оплаты свадьбы или похорон.	Целевое значение для ВПР было взято из сопоставимого проекта, который определил это значение в ходе оценки.
Количественные результаты	Участники открывают сберегательные счета в банках.	Процент участников, имеющих сберегательный счет в банке.	В общей сложности 20% зарегистрированных участников имеют сберегательный счет.	Через год после обучения не менее 50% участников открыли банковские сберегательные счета.	Владельцы малого бизнеса хотят быть независимыми от частных заемщиков (ростовщиков). По прошествии года только половина участников сформировала достаточный профит, чтобы регулярно перечислять средства на банковский сберегательный счет. Целевое значение было установлено на основании этого опыта.
Воздействие	Сокращение количества желающих уехать из города.	Уровень эмиграции.	В прошлом году 50% выпускников школ переехали в большой город.	Для достижения этой цели на уровне общества организаторы ВПР не сочли целесообразным устанавливать целевое значение, поскольку на темпы эмиграции молодежи влияет множество различных факторов, а влияние проекта ВПР будет трудно определить.	
Качество	Проводятся профессиональные индивидуальные консультации.	Процент индивидуальных консультаций, проводимых наставниками соответствующей квалификации.	Ранее половина тренингов проводилась специалистами, а вторая половина – на добровольной основе бывшими участниками курсов повышения финансовой грамотности.	Все индивидуальные консультации проводятся опытными наставниками.	Этот стандарт качества указан в стратегии проекта.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP).**

По ссылке вы найдете пример, где в качестве образца приводятся несколько показателей и соответствующие исходные данные и целевые значения. Мы также описываем причины установления этих целевых значений. Вы можете найти шаблон этой таблицы тут: [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)



**Говорите с людьми, чтобы установить индивидуальные целевые значения**



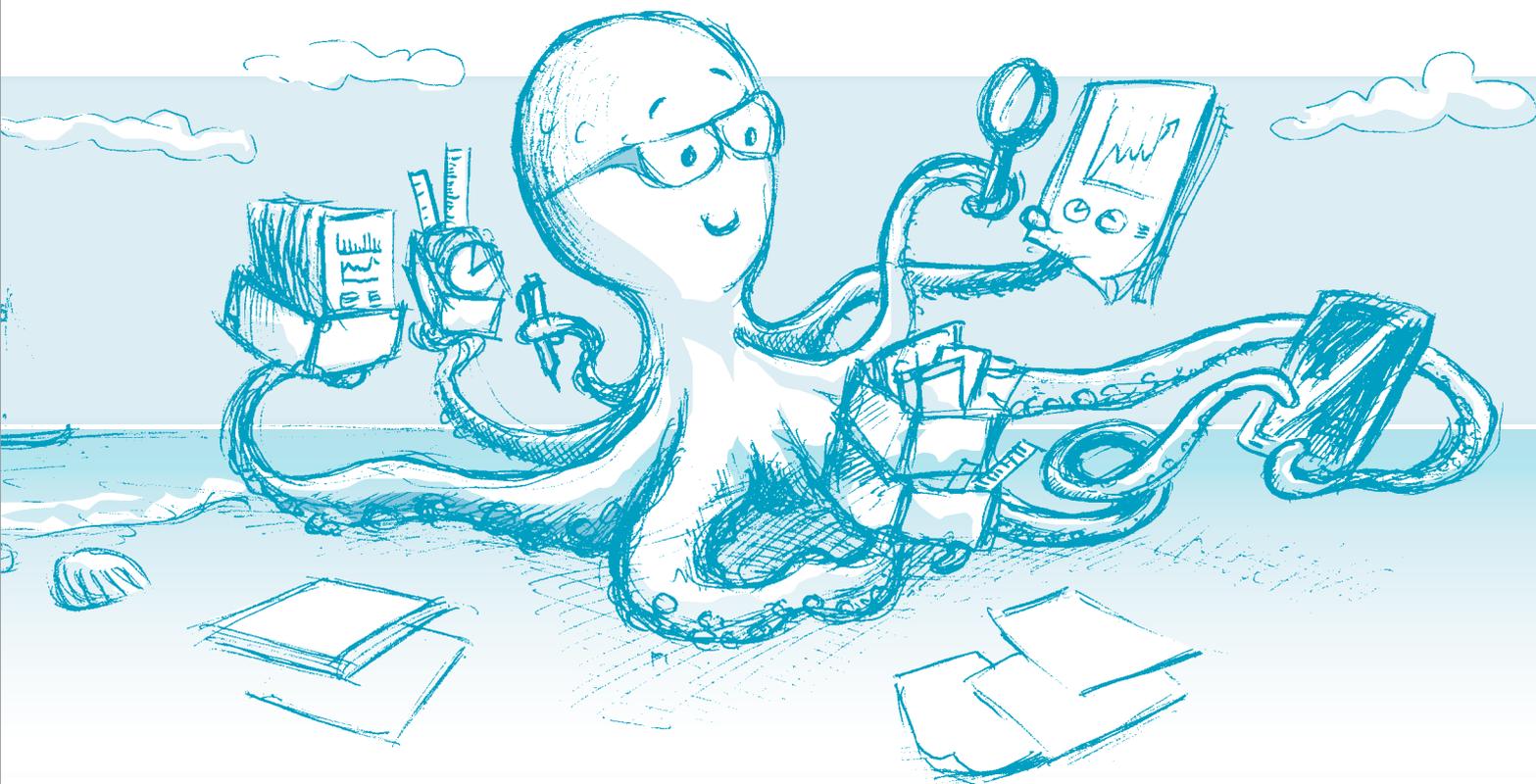
Целевые значения устанавливаются не только на уровне проекта, но и в зависимости от индивидуальных целей участников. Там, где это возможно, персонализированные целевые значения нужно определять совместно с участниками. Таким образом, преподаватели и владельцы малого бизнеса в проекте VIP вместе планируют такие вопросы, как посещаемость курсов или цели по доходам в течение шести месяцев после окончания курсов. Поставленные совместно цели могут быть весьма мотивирующими и позволяют осуществлять индивидуальное управление проектами с привлечением участников.



**Чек-лист: разработка параметров для оценки**

	Да	Нет	Комментарий
Каждому целевому показателю или оценочному вопросу присваивается хотя бы один показатель.			
Показатели соответствуют критериям SMART.			
Каждый отдельный аспект поставленной задачи определяется отдельным параметром.			
Не существует нескольких показателей, измеряющих одно и то же.			
Показателям присваиваются целевые значения (когда это возможно и уместно).			
К разработке показателей были привлечены заинтересованные стороны.			

# ГЛАВА 6. СБОР ИНФОРМАЦИИ



**В этой главе вы узнаете:**

- как определить подходящие источники для сбора данных,
- какие существуют методы сбора данных и как выбрать подходящий метод, отвечающий вашим потребностям,
- как исследовать результаты, которые трудно проверить,
- какими критериями качества следует руководствоваться при сборе данных.

Итак, все пассажиры на борту, ветер надувает паруса корабля – вы уже мчитесь к месту назначения. Благодаря заранее подготовленным показателям вы знаете, за чем следить, чтобы не терять уверенность, что вы идете по верному курсу. Но как контролировать эти показатели? Вы стоите на верхней палубе, смотрите в бинокль, отмечаете свое местоположение с помощью GPS, слушаете информацию по радио, читаете навигационные морские карты

и общаетесь со своими пассажирами. Существует несколько способов сбора информации, необходимой для вашего путешествия.

Вы уже определили, какая информация вам понадобится для управления проектом, ориентированным на воздействие. Вы разработали вопросы для анализа социального воздействия и продумали показатели. Теперь вам нужно подумать о том, как собрать необходимую информацию.

## 6.1 СБОР ДАННЫХ – ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ

Процедура сбора данных состоит в этом разделе из трех этапов. На первом этапе вам следует разработать план сбора данных, который поможет структурировать процесс и даст общее представление о нем. На втором этапе вы определите источники данных. А значит, нужно будет выяснить, где вы можете получить данные, которые

хотите собрать. На третьем этапе осуществляется сам сбор данных. Есть различные методы сбора, и здесь необходимо выбрать метод, который наилучшим образом соответствует вашим личным интересам и контексту проекта.

Цель этой главы не в том, чтобы сделать вас экспертом в области сбора данных. Мы хотим познакомить вас с возможностями сбора данных. Разные методы имеют различную степень сложности. Некоторые из них могут применяться при относительно небольшом опыте и с ограниченными ресурсами. Однако по поводу многих из этих методов было бы полезно проконсультироваться с экспертами (глава 4.2. «Логистические / Материально-технические вопросы при анализе социального воздействия»).

### Шаг 1. Составление плана сбора данных

План сбора выборочных данных на стр. 72 поможет вам структурировать и планировать сбор собственных данных, а также даст важную информацию о процессе.

### Шаг 2. Определение источников данных

После того как вы создали план сбора данных, пришло время решить, откуда их можно взять. Прежде чем приступить к сбору информации, необходимо определить, из каких источников могут быть получены данные по отдельным показателям.

Первичными источниками данных являются члены целевой группы и другие заинтересованные стороны, а также внутренние и внешние документы. Для каждого показателя

должен быть определен по крайней мере один источник данных. Следует рассмотреть следующие вопросы:

- Можно ли легко и регулярно получать доступ к источнику данных?
- Являются ли связанные с этим расходы приемлемыми?
- Может ли источник данных обеспечить их высокое качество?

После определения источников данных следующим шагом будет определение методов, которые могут быть использованы для сбора информации.

### Шаг 3. Сбор данных

Существует два варианта получения данных. Вы можете либо воспользоваться уже имеющимися данными, либо самостоятельно собрать новые.

#### Использование имеющихся данных

Большой объем информации уже будет доступен. В дополнение к данным из внешних источников, таких как официальная статистика и результаты исследований, ваша организация часто будет располагать внутренними данными. Их можно найти в материалах проектной документации, в записях предыдущей оценки и годовых отчетах, в документах, содержащих информацию об участниках, и прежде всего от руководителей проекта. Сотрудники являются бесценным источником информации, и они должны быть вовлечены в анализ социальных последствий с самого начала.



#### Не перегружайте проект данными!

**Соблюдайте баланс: собирайте столько данных, сколько необходимо, но как можно меньше!**

Не надо накапливать много информации, которая потом не будет вам нужна. Невозможно оценить бесконечный поток данных. Внимательно обдумайте до начала процесса, какая информация необходима и будет фактически использована.

Вопросы	Пояснение	Сколько курсов повышения финансовой грамотности было проведено?	Сколько человек приняли участие в каждом учебном курсе?	Удовлетворены ли участники учебными программами?	Улучшили ли участники свои деловые навыки?	Применяют ли участники основные принципы бухгалтерского учета?	Увеличились ли доходы участников?	Сколько участников открыли сберегательные счета?	Какие меры по улучшению проекта были предложены участниками, преподавателями и наставниками?
<b>Показатель</b>	Введите сюда показатели, которые могут помочь ответить на вопросы	Число проведенных курсов повышения финансовой грамотности	Число участников учебных курсов за период X	Количество участников, удовлетворенных учебными программами	Число участников, улучшивших свои деловые навыки	Качество бухгалтерской документации участников	Число участников, увеличивших свои доходы	Число участников, открывших сберегательные счета	Показатели не определены
<b>Источники данных</b>	Укажите тут источники, которые могут предоставить информацию, необходимую для ответа на вопросы	Проектная документация	Регистрационные бланки, списки участников	Участники	Участники, преподаватели	Участники, преподаватели и наставники	Участники	Участники	Участники, преподаватели и наставники
<b>Уже есть доступ к данным?</b>	В ряде случаев данные можно получить из регистрационных бланков, списков участников и так далее	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет
<b>Инструменты для сбора информации</b>	Перечислите инструменты сбора данных, которые вы хотите использовать	Мониторинг проекта	Мониторинг проекта	Анкетирование, фокус-группа	Наблюдение	Анализ документации	Интервью	(Телефонные) интервью	Фокус-группы
<b>Когда и как часто будет проводиться сбор данных?</b>	В какие периоды времени сбор необходимых данных соответствует графику проекта? Когда данные должны быть предоставлены?	Непрерывно	Непрерывно	Каждые 6 месяцев	К настоящему времени была проведена 1 оценка	Первоначально ежемесячно, затем каждые 2-3 месяца	Каждые 6 месяцев	Ежегодно	На собраниях фокус-групп 2 раза в год
<b>Кто собирает данные?</b>	Кто обладает достаточными возможностями, полномочиями и временными ресурсами для сбора данных?	Менеджер проекта	Менеджер проекта и преподаватели	Менеджер проекта	Внешний специалист по оценке	Преподаватели	Менеджер проекта	Менеджер проекта	Менеджер проекта
<b>Сбор данных может быть осуществлен?</b>	Может ли плановый сбор данных быть выполнен с учетом доступного времени и имеющихся средств? Соответствует ли процесс этическим критериям?	да	да	да	да	да	да	да	да



<sup>1</sup> c.f. BMFSFJ (2000: 39f.)

### Сбор новых данных

Если имеющихся данных недостаточно или они вовсе отсутствуют, необходимо собрать новые. Для этого существует ряд возможностей. Необходимо тщательно продумать, какой подход является одновременно и разумным, и практичным. Это будет зависеть от количества имеющихся ресурсов, а также от того, какие данные должны быть собраны, в какой степени они должны быть детализированы и какой общий объем информации предполагается получить.

### Методы сбора данных

Соответствующий метод сбора данных должен быть выбран на основании конкретных вопросов проекта и связанных с ними показателей. С учетом этого проведем различие между количественными и качественными методами сбора данных.

**Количественные методы** используются, если собираемая информация может быть представлена в численном выражении. Такие методы особенно уместны, если:

- представлены точные данные,
- есть понимание общей картины,
- необходимо провести сравнение между различными группами или людьми,
- изучаются статистические взаимоотношения между проблемой и предполагаемыми причинами,
- необходимо доказательство того, что проект достиг (поддающегося количественной оценке) успеха.

Количественные методы включают в себя измерение, подсчет, анализ второстепенных данных (например, с использованием статистики), различные формы опросов и тестов, структурированные наблюдения.

**Качественные методы** помогают собирать количественные данные. Их нелегко выразить в числах и цифрах. Такие данные выполняют описательную функцию и помогают глубже понять ситуацию или ряд обстоятельств. Качественные показатели важны для управления проектами, нацеленными на воздействие, поскольку зачастую необходимо установить причинно-следственные связи и взаимозависимость. Поэтому качественные методы сбора данных уделяют особое внимание тому, как и почему происходит развитие событий или ряда обстоятельств. Качественные методы особенно подходят в тех случаях, когда:

- ситуация должна быть понятна в определенном конкретном контексте;
- цель заключается в том, чтобы выяснить, как отдельные лица или группы лиц относятся к своему собственному положению или какие у них имеются ожидания и желания;
- необходимо продемонстрировать и отследить качественное развитие событий;
- цель состоит в том, чтобы спланировать проект, ориентируясь на воздействие.

Качественные методы включают в себя среди прочего различные формы интервью (индивидуальные интервью, фокус-группы и так далее), наблюдения и анализ документов.



### Полезные вопросы для выбора методов сбора данных

#### Какая информация вам нужна?

Выбор метода зависит от того, что вы хотите выяснить. Для того чтобы определить, какая информация вам нужна, тщательно обдумайте, что именно вы хотите узнать. Например, хотите ли вы определить, сколько человек было охвачено целевой группой. Или вы хотите знать, почему проект был успешным (или менее успешным) для определенной группы людей.

#### Для чего вам нужна эта информация?

На следующем этапе вам следует рассмотреть вопрос о том, для чего именно вам потребуется эта информация. Например, если вам необходимо продемонстрировать актуальность проблемы для спонсоров или доноров, количественные данные подходят лучше всего. Качественные методы особенно уместны при проработке деталей и определения отличий. Они также могут способствовать более глубокому пониманию проекта и имеют важное значение для описания качественного развития проекта.



## Выбор методов сбора данных

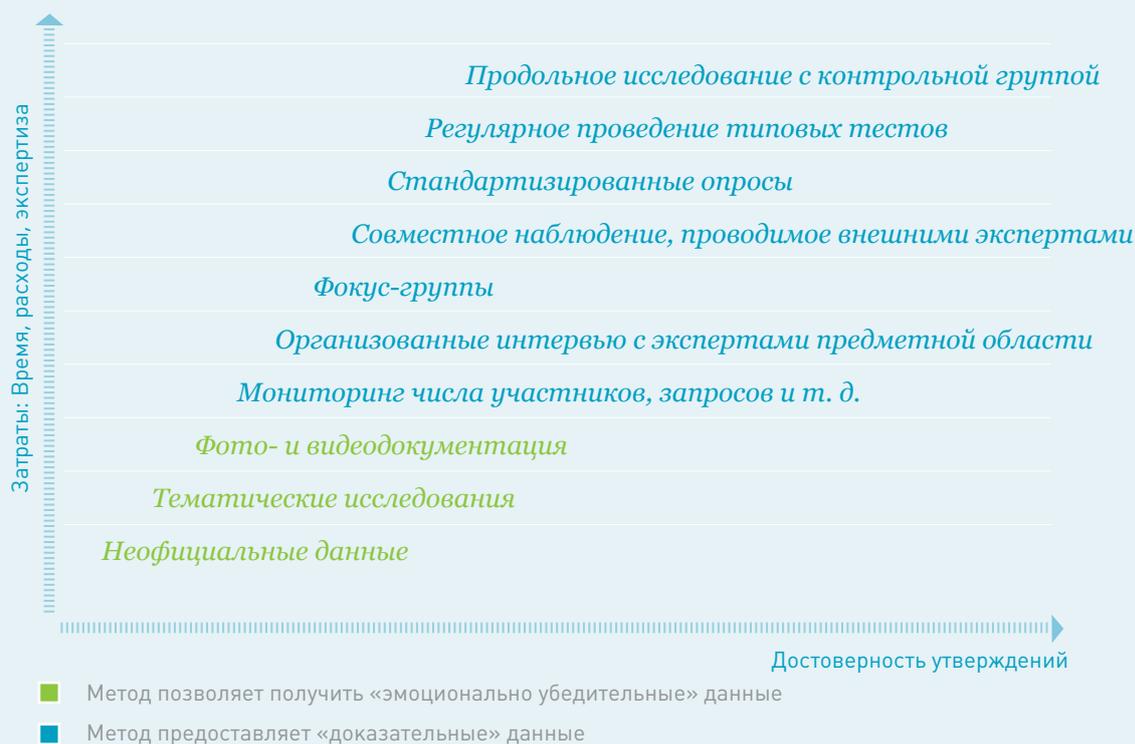


Рис.: Выбор методов сбора данных

### Выбор подходящих методов

Выбрать, какие методы получения данных использовать, не всегда просто. Практический опыт может быть весьма ценным для этого. Имеет смысл обсудить варианты с экспертами или с представителями организаций, реализующих аналогичные проекты. Ниже приводится краткий обзор некоторых наиболее важных методов сбора данных. Этот перечень отнюдь не является исчерпывающим, и его описание не предназначено для того, чтобы служить подробным пособием по применению. Наоборот, методы

представлены кратко, с указанием основных преимуществ и недостатков. Пример VIP наглядно демонстрирует, как каждый метод может быть использован на практике. Список литературы (стр. 126) включает в себя публикации, в которых подробно рассматриваются различные методы сбора данных.

Для сбора данных в целях проведения анализа социального воздействия нет необходимости в специалисте по оценке. Методы существенно различаются по затратам и объему необходимого опыта, а также по значимости полученных данных и достоверности сведений (обоснованности). На приведенном выше графике представлен первоначальный обзор этих методов.

Вам следует решить, зачем вам нужна эта информация и какая степень надежности и достоверности требуется конкретно для вашего проекта.



### В самом начале чем меньше, тем лучше.

Даже небольшие организации с ограниченными ресурсами могут подобрать методы сбора данных, которые отвечали бы их потребностям. Не бойтесь – просто начните с небольших, легко осуществимых мер, которые могут быть дополнены позже.

Согласитесь, что одно дело – написать открытку о своих впечатлениях от вашего морского путешествия другу, а совсем другое – получить точные координаты для прохода через опасные воды. Некоторые виды сбора данных можно выполнить самостоятельно. В этом случае результаты могут быть не столь точными, как те, что были получены с помощью научно обоснованного и более комплексного подхода. Хотя во многих случаях результаты будут достаточно точными и полезными, чтобы служить основой для дискуссий, учебных процессов и совершенствования проектов. Однако если вы хотите

на основании этих данных принять решения на будущее (например, продлить или завершить проект или внести другие существенные изменения), вам следует убедиться в надежности этой информации. В таком случае нужно выбирать научно обоснованные методы сбора данных и по возможности поручить проведение самого процесса сбора экспертам. Отдельные вопросы и показатели, связанные с анализом социального воздействия, также повлияют на выбор соответствующего метода сбора данных. Приведенный ниже краткий обзор поможет вам выбрать подходящий метод.

Рис. Overview

see Schmidt (2012: 79)



### Рекомендации по созданию опросников/анкет

- Разработайте вопросник и сделайте понятные инструкции, как его заполнить.
- Убедитесь, что ваши вопросы короткие и ясно сформулированы.
- Убедитесь, что в вопросе только одна тема.
- Не задавайте отрицательных вопросов (например: «Вы недовольны предложениями?»).
- Избегайте таких слов, как «иногда», «часто», «редко» или «обычно», поскольку люди часто понимают их по-разному.
- Избегайте формулировок, которые могут повлиять на респондентов с самого начала опроса (например: «Каким образом участие в проекте улучшило вашу жизнь?»).
- Будет полезно, если в подготовке опросника/анкеты будут участвовать люди, имеющие подобный опыт работы.
- Эти советы будут особенно полезны для разработки опроса, который необходимо повторно использовать в течение долгого времени.





### Опросники

**Описание:** Письменные опросы с использованием заранее подготовленного списка вопросов – самый распространенный способ сбора данных. Например, вы можете использовать анкеты для сбора данных о степени вовлеченности участников в проект. Вы также можете спросить участников, чему они научились и как применяют полученные знания на практике. Сопоставляя анкеты до и после проекта или семинара, вы можете определить, как изменились сами участники. Анкеты можно заполнять на месте, по почте или через Интернет.

Поскольку ответы в значительной степени зависят от того, как сформулированы вопросы, необходимо следить за качеством их составления («Советы по созданию опросников» на стр. 75). Могут быть заданы как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытые вопросы предполагают наличие возможных ответов, которые респонденту предлагается выбрать из списка. Ответы на такие вопросы легче оценить, когда имеется большое количество респондентов. Однако закрытые вопросы не дают участникам опроса возможности предоставить информацию, не предусмотренную в ряде вариантов ответов. Открытые же вопросы позволяют респондентам давать собственные ответы, которые могут содержать полезную информацию.

#### + Преимущества

- За короткий промежуток времени может быть опрошено большое количество участников.
- Данные могут быть легко обобщены.
- Респонденты могут оставаться анонимными.

#### — Недостатки

- Подготовка вопросников требует времени и знаний.
- Возможен слабый отклик со стороны респондентов.
- Нет возможности задать дополнительные вопросы.
- Вариативность ответов ограничена.

#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

В конце каждого учебного курса VIP использует опросники для оценки степени удовлетворенности участников отдельными модулями, а также для сбора мнений участников о пользе курса. Еще один опросник они используют, чтобы выяснить, насколько участники удовлетворены работой своих преподавателей.



### Личные собеседования / Индивидуальные интервью

**Описание:** Интервью с отдельными заинтересованными сторонами могут помочь в изучении различных точек зрения по тому или иному вопросу. Частично структурированные опросы (то есть содержащие как открытые, так и закрытые вопросы) – это прекрасный способ получить более глубокое представление о теме исследования. Индивидуальные интервью уместны, например, при анализе потребностей или при разработке концепции для проектного модуля. Они также могут быть полезны для получения личного мнения участников во время реализации проекта или после его завершения. Кроме того, они хорошо подходят для определения возможностей улучшения проекта, поскольку обстановка интервью позволяет задавать дополнительные вопросы, в отличие от письменного опроса.

Существует много различных способов проведения интервью. Выбор подходящего формата зависит от личности интервьюируемого, изучаемого вопроса и цели интервью. При выборе формата обратитесь за помощью к экспертам, если это необходимо. Вам также следует подумать над тем, кто будет проводить интервью. Если вопросы задают сотрудники проекта, существует риск того, что респонденты дадут ответы, которые, по их мнению, интервьюер хочет услышать. Если привлекаются внешние эксперты, их способность установить доверительные отношения будет иметь решающее значение для убеждения опрашиваемых в необходимости обмена информацией. Следует также позаботиться о том, чтобы опрашиваемые лица составляли репрезентативную, но не слишком однородную группу, чтобы ответы в целом были убедительными и имели высокую степень надежности.

Цель не в том, чтобы собрать как можно больше информации и ждать, что она будет содержать что-то значимое! Заблаговременно определите цель интервью и то, что вы хотите выяснить, а также точно сформулируйте ключевые вопросы.

#### + Преимущества

- Вовлечение заинтересованных сторон.
- Актуальные данные.
- Возможны неожиданные результаты.
- Возможны ответы, которые могли быть не получены при групповой сессии.
- Есть возможность задать дополнительные вопросы.

#### — Недостатки

- Отнимает много времени.
- Интервьюер должен быть хорошо подготовлен.
- Возможно, результаты будет трудно измерить и оценить в количественном выражении.

#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

VIP также проводит индивидуальные интервью с участниками после прохождения ими учебного курса. Участников спрашивают, что из содержания курса они применяют в своей жизни и как это изменило их предпринимательскую деятельность.business operations.



## На заметку: Сколько человек надо опросить, чтобы получить достоверные сведения

В проектах с небольшим количеством участников следует собирать данные обо всех них, тем более что это несложно. В проектах с большим количеством участников, напротив, необходимо сделать выборку. При этом важно следить за тем, чтобы группа опрошенных выбиралась случайным образом – для обеспечения качественных результатов опроса.

Размер выборки в количественном опросе зависит от того, насколько точными должны быть его результаты. Если в группе 300 человек, то опросить их всех – верное решение. Более того, даже при больших размерах группы вы можете опросить только 300 человек, чтобы получить относительно надежные данные.

Нет единого мнения относительно того, сколько качественных интервью должно быть проведено. Размер выборки в большинстве случаев меньше, чем при проведении количественных опросов. В зависимости от изучаемого предмета, после определенного количества интервью возникает «теоретическая насыщенность», означающая, что дальнейшие беседы, вероятно, не дадут дополнительной информации. При создании выборки следует проявить внимательность: в нее нужно включить как можно более разнородные вопросы и по мере возможности выбрать «типичного представителя» опрашиваемой группы из числа заинтересованных сторон.

<sup>3</sup> see Zewo (2011: 78), <sup>4</sup> see Zewo (2011: 80)

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ



## Экспертные/Профессиональные интервью (индивидуальные или в группе)

**Описание:** Экспертные интервью относятся к опросам по заранее определенному списку вопросов, адресованных экспертам, лицам, принимающим решения, и людям, которые в состоянии дать обоснованную и взвешенную оценку ситуации с позиции целевых групп. В этом случае акцент делается не на самих людях, а скорее на их работе в качестве специалистов в конкретной области или в качестве представителей группы.

Эксперты могут предоставить информацию по определенным темам, по которым проект пока не обладает достаточными знаниями. Беседы с экспертами на индивидуальной основе или в формате круглого стола могут быть использованы при оценке проблемы или ситуации с различных точек зрения, например на этапе планирования проекта. Весьма полезно также время от времени привлекать экспертов для обратной связи на протяжении всего проекта.



### Преимущества

- Умеренные усилия по организации.
- Не требует больших вложений.
- Обобщение мнений.
- Вовлечение лиц, принимающих решения.
- Возможные стимулы для дальнейшего участия экспертов в проекте.



### Недостатки

- Обсуждения могут быть слишком абстрактными/академическими.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (ВІР)

Экспертные интервью проводятся различным образом. Для анализа потребностей в формате круглого стола приглашаются люди, знакомые с условиями, в которых находятся владельцы малого бизнеса (например, глава местного бизнес-сообщества, представитель местной городской администрации, руководитель школы, входящий в совет муниципального центра). Далее их просят высказать свое мнение. В ходе реализации проекта с преподавателями регулярно проводятся интервью по поводу оценки прогресса их участников.



## Фокус-группы (групповые обсуждения)

**Описание:** Фокус-группы – это обсуждение конкретных тем с участием большого количества людей. В отличие от индивидуальных сессий, акцент в групповых интервью делается на дискуссиях между участниками, а не на взаимодействии с модератором. Участники могут обмениваться мнениями, общаться и в процессе обсуждения приходиться к более глубоким заключениям. Поэтому формат фокус-групп особенно подходит для обсуждения общего опыта и проблем для совместной проработки решений. Это делает фокус-группы полезным инструментом для управления проектами, направленными на оказание воздействия. Индивидуальные же интервью больше подходят для выявления частных мнений и опыта.

Групповые обсуждения обычно проводятся в сочетании с другими методами. Выбор участников имеет решающее значение для определения качества работы целевой группы. Могут ли участники свободно общаться друг с другом? Позволяют ли различные точки зрения в группе развивать плодотворную дискуссию?

### + Преимущества

- Вовлечение заинтересованных сторон.
- Возможны неожиданные результаты.
- Дополнительная польза от обмена мнениями между участниками (разные точки зрения).
- Возможны уточняющие вопросы.

### — Недостатки

- Занимают много времени.
- Необходимы знания и опыт для проведения обсуждений в качестве модератора.
- Результаты может быть трудно оценить и количественно измерить.
- Участники могут быть не полностью открытыми.

#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Раз в год руководитель проекта приглашает участников на встречу в формате фокус-группы. Обсуждения сосредоточены на изменениях, произошедших в ходе проекта, а также на социальных переменных в сообществе. Среди прочих тем рассматривается логическая модель проекта и собираются предложения для будущих курсов.



## Неформальные обсуждения / Неофициальные сведения

**Описание:** На протяжении всего проекта проводятся неформальные обсуждения с участниками и заинтересованными сторонами. Этот метод является хорошим способом обобщения и проверки информации, полученной другими способами. Неформальные обсуждения могут помочь избежать «искусственных» ситуаций, когда люди дают «одобряемые обществом» ответы, которые, по их мнению, интервьюер хотел бы услышать. Такие дискуссии также являются хорошим способом получения информации от косвенных целевых групп (например, членов семей владельцев малого бизнеса, участвующих в проекте). Кроме того, они дают возможность узнать о непредвиденных последствиях проекта. Можно выделить положительные и отрицательные результаты, которые не были предусмотрены при планировании проекта. Например, члены семей участников могут сами подумать о том, чтобы воспользоваться возможностями получения образования и тем самым увеличить шансы на улучшение своего социально-экономического положения.

Информация, полученная в ходе неформальных обсуждений, а также неофициальные сведения должны регулярно собираться в течение всего проекта. Сотрудники проекта должны систематически, насколько это возможно, вести запись дискуссий. Обеспечение штатных сотрудников и волонтеров средствами ведения учета, например журналом учета проекта, может оказаться весьма полезным. Следует также поощрять волонтеров к тому, чтобы на регулярных встречах они сообщали о неофициальных сведениях и других неочевидных фактах.

### + Преимущества

- Прямой контакт с целевой группой.
- Информация о незапланированных последствиях.
- Предоставляется хороший контент для коммуникации (сторителлинг).
- Не требуется много ресурсов и опыта.

### — Недостатки

- Сложно обобщить результаты.
- Информация может оказаться ненадежной.

#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

VIP просит преподавателей и наставников отмечать примеры положительных и отрицательных изменений, произошедших с участниками в связи с их нахождением в программе. В ходе учебных курсов и индивидуальных консультаций предоставляются возможности для проведения неформальных обсуждений и сбора информации на основе частных историй. Результаты этих дискуссий излагаются на регулярных встречах с руководителем проекта.



## Совет

### Правильные вопросы – ключ к получению полезных ответов

То, как задаются вопросы, напрямую влияет на ответы, которые вы получаете. По этой причине имеет смысл внимательно обдумать поставленные вопросы. Вот несколько советов по формулированию вопросов:

- **Изучите разницу между закрытыми и открытыми вопросами.**

Закрытые вопросы подходят для получения конкретной информации. Как правило, закрытые вопросы имеют только один возможный правильный ответ или же на них относительно легко ответить «да» или «нет». Например: «Сколько вам лет?», «Есть ли у вас сейчас кредит?». Открытые вопросы подходят для выдвижения новых идей, точек зрения или обсуждения. Они требуют участия респондента. Например: «Не могли бы вы описать свою ситуацию более подробно?», «Какие возможности, по вашему мнению, предлагает вам этот проект?». Открытые и закрытые вопросы могут быть эффективно использованы вместе. Например: «У вас уже есть ссуда?» (закрытый вопрос) в сочетании с «Как думаете, почему вам было трудно увеличить рентабельность?» (открытый вопрос).

- **Используйте классические вопросы журналистики: кто? когда? что? где? почему? как? зачем?** Эти вопросы помогут проанализировать и понять, что и почему случилось, когда произошло и почему это помогло.

- **Соблюдайте осторожность, задавая вопросы.** У респондента не должно быть ощущения, что его допрашивают или осуждают. Например, не задавайте слишком часто вопросы, начинающиеся со слова «почему».

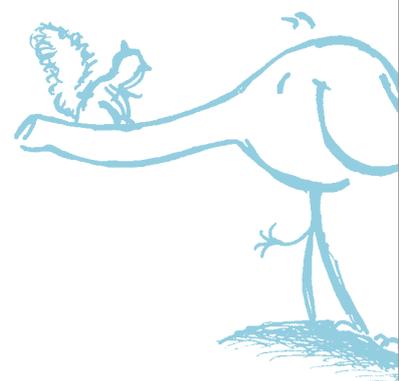
<sup>5</sup> see Herrero (2012: 34f)

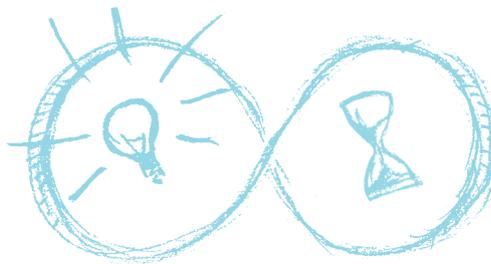
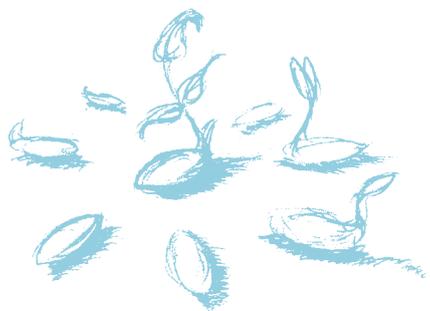


### На заметку: Держите участников процесса сбора данных в курсе происходящего и следите за безопасностью данных

Если вы собираете данные от участников, вы должны проинформировать их об этом и получить их согласие. Эта информация должна быть предоставлена как можно раньше в рамках проекта в ходе процедуры регистрации (если таковая проводится). Если вы опрашиваете несовершеннолетних участников, их родители должны быть проинформированы об этом.

По мере возможности опросы должны проводиться анонимно и/или на стадии обработки данных уже не должно быть возможности сделать выводы об отдельных участниках. Что касается защиты данных, убедитесь, что вся информация закрыта для доступа третьих лиц, а личности участников не подлежат разглашению. Обязательно предоставьте участникам процесса сбора данных информацию о результатах опроса.





## Регулярные наблюдения

**Описание:** В некоторых случаях имеет смысл систематически следить за ходом процесса, а не задавать вопросы. Изменения в событиях, среди отдельных лиц, групп и социальной среды можно наблюдать с позиции конкретных вопросов, а затем анализировать и интерпретировать полученные результаты. Наблюдения являются хорошим средством для проверки данных, полученных в ходе интервью и опросов, или получения информации по вопросам, которые не были охвачены этими методами. Наблюдения могут также выявить дополнительные вопросы, на которые впоследствии можно будет ответить, используя другие методы исследования. При активном наблюдении сам наблюдатель в той или иной мере вовлечен в процесс, за которым следит. В случае пассивного наблюдения он остается вне этих процессов. Во время открытого наблюдения люди, за которыми следят, знают об этом (или, по крайней мере, могут узнать), в то время как при скрытом наблюдении этого не происходит. Важно перейти к наблюдению с заранее сформулированными вопросами, но вы также должны быть открыты для неожиданных идей.

### + Преимущества

- Прямой контакт с целевой группой и социальной средой.
- Предоставляется информация, которая может помочь при взаимодействии.

### — Недостатки

- Отнимает много времени.
- Наблюдатели должны пройти обучение.
- Необходимо уважать границы частной жизни.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)**  
VIP не проводит систематические наблюдения. Их можно было бы использовать, например, для определения изменений в социальном поведении молодежи в ходе занятий по развитию навыков.



## Тестирование и измерение

**Описание:** Тестирование и измерение могут обеспечить важную информацию на различных этапах проектного цикла. В начале проекта они могут предоставить данные о положении целевой группы (например, тесты по математике для учащихся или обследование состояния здоровья участников программы общественного здравоохранения). В тестировании часто используются количественные методы, но возможны и качественные или смешанные методы.

### + Преимущества

- Могут показать изменения с течением времени.
- Легко сравнить с помощью стандартных тестов.

### — Недостатки

- Требуют много времени.
- Нужны экспертные знания.
- Стандартные тесты могут не подходить для конкретной ситуации целевой группы.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)**  
Преподаватели по финансовой грамотности в VIP оценивают знания участников в начале курса. В конце обучения проводится тест для оценки того, насколько хорошо участники могут применить полученные знания.



## Тематические исследования

**Описание:** Тематические исследования ориентированы на отдельных участников или на конкретную, четко определенную группу. Могут использоваться различные методы, такие как частично структурированные интервью (полуформальные), систематические наблюдения, фокус-группы и так далее. Тематические исследования подходят для получения примеров результатов, в частности конечных результатов и воздействия. Тематические исследования в сочетании с количественными показателями дают информативную картину о результатах проекта, а при сочетании количественных и качественных данных формируется хорошая база для дальнейшего развития проекта.



### Преимущества

- Прямая связь с целевой группой.
- Обеспечивают информацию, которая может помочь при взаимодействии.



### Недостатки

- Возможно, возникнут трудности с обобщением.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

До сих пор VIP еще не проводил систематических тематических исследований, отслеживающих прогресс отдельных участников. Однако информация, собранная в процессе мониторинга (результаты тестов, интервью, неофициальные данные и так далее), и качественные данные, полученные в ходе обсуждений в фокус-группах, могут быть использованы для изложения обобщенных примеров из практики.



## Анализ документации

**Описание:** Внутренние и внешние документы могут содержать важную информацию для анализа социального воздействия. Внутренняя документация включает в себя концептуальные документы по проекту, отчеты или протоколы заседаний. В них содержится информация о логической модели проекта, его целях и результатах, а также об изменениях, произошедших в ходе реализации проекта. Эта информация является хорошей отправной точкой для разработки вопросов для оценки.

Внешние документы могут охватывать сторонние исследования, опросы или официальную статистику. Эти данные особенно интересны для выявления потребностей и анализа обстановки, а также могут оказаться полезными для разработки стандартов сопоставления.



### Преимущества

#### Внутренние данные

- Соответствующие данные для конкретных целевых групп и социальной среды.
- Недорого и быстро.
- Вовлечен персонал проекта или организации.

#### Внешние данные

- Недорого.
- Относительно надежно с позиции методологии.
- Регулярный сбор данных позволяет проводить сравнения с течением времени.



### Недостатки

#### Внутренние данные

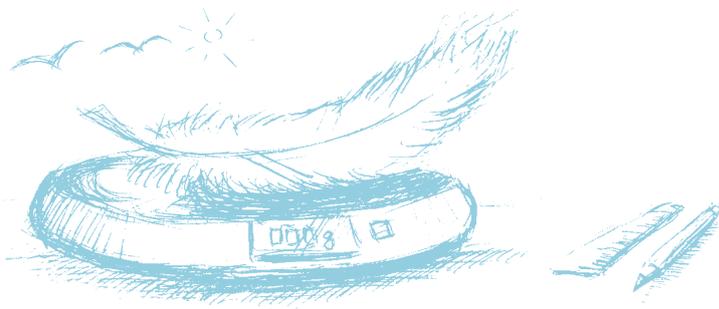
- Могут возникнуть трудности с объективными выводами.
- Возможна нехватка информации о причинно-следственных связях.
- Информация может быть неполной или неактуальной.

#### Внешние данные

- Часто очень обобщены и не связаны с целевой социальной средой проекта.
- Могут быть неактуальными.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

При проведении внешней оценки специалист опирается на первоначальную проектную стратегию VIP и данные мониторинга проекта. При необходимости информация также может быть получена из официальной статистики и отчетов о состоянии местного рынка труда или экономического положения местных владельцев малого бизнеса.



### На заметку: Что такое контрольные группы

В контексте оценки контрольная группа – это группа лиц, которая используется для сравнения с группой, участвовавшей в проекте. Контрольная группа в проекте не участвует. Это делает возможным ее сравнение с группой участников и позволяет сделать выводы об эффективности проекта.

Контрольная группа является критерием значимости и достоверности результатов оценки, так как в ином случае неясно, могут ли результаты, отнесенные на счет проекта, на самом деле зависеть от других причин. Тем не менее проведение оценки воздействия с использованием контрольных групп является довольно дорогостоящим мероприятием и проводится нечасто.

<sup>1</sup> Source: see United Way (1996: 74ff)

## 6.2 РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫЕ ТРУДНО ИЗМЕРИТЬ

Иногда проверка результатов по ряду причин может представлять собой серьезную проблему. В следующем разделе приводится несколько примеров, когда результат трудно продемонстрировать, и описываются возможные подходы к анализу социального воздействия в этих случаях.<sup>1</sup>

### **Проблема: Проверка результатов, для проявления которых требуется время**

Многие социальные проекты направлены на достижение результатов, которые проявляются только через некоторое время. Для того чтобы иметь возможность сделать выводы о таких случаях, данные должны быть собраны после завершения проекта или после того, как участники перестанут принимать участие в проекте. Во многих случаях это может создать существенную проблему, поскольку зачастую очень трудно и дорого найти бывших участников и связаться с ними спустя долгое время. В таких случаях огромное значение имеет обновление базы данных контактов. Полезно также предупреждать участников в конце проекта, что позже с ними свяжутся.

Еще одна задача заключается в проверке того, действительно ли долгосрочные последствия связаны с деятельностью проекта. Дело в том, что за это время на бывших участников могут повлиять и другие факторы. Лишь в редких случаях проводится оценка воздействия с использованием контрольных групп.

Можно попросить бывших участников оценить, в какой степени проект повлиял на их нынешнее положение.

Здесь можно использовать логическую модель вместе с последствиями участия в проекте, которые поддаются проверке. Если в ходе реализации проекта было установлено, что результаты достигнуты среди участников на уровне итогов (уровень 4 – изменение осведомленности, знаний, установок и навыков) и уровне 5 (изменение поведения), то можно с некоторой уверенностью заключить, что проект будет иметь долгосрочные последствия в отношении жизненных ситуаций исследуемых лиц (уровень 6).

### **Проблема: Участники не могут / не хотят проходить интервью**

В отдельных проектах бывает трудно провести интервью с участниками. Это может быть вызвано целым рядом причин. Некоторые целевые группы неохотно участвуют в опросах, поскольку считают, что в результате они могут столкнуться с неблагоприятными обстоятельствами. Например, они могли пострадать от насилия или быть причастны к преступной деятельности. В таких случаях важно гарантировать анонимность. Другие целевые группы не в состоянии предоставить информацию во время интервью (например, потому что ухаживают за маленькими детьми или людьми с развитой деменцией). Один из вариантов в таких случаях может заключаться в опросе близких им людей (например, родителей или опекунов).

### **Проблема: Демонстрация результатов работы организации / правозащитной деятельности**

Проекты, связанные с проведением кампаний в области правозащитной деятельности, направлены на представление интересов конкретных групп или защиту особых интересов. В качестве примеров можно привести кампании против курения или по

вопросам, связанным с экологической политикой, политикой в области образования или ассимиляции. Цели могут быть такими: оказание влияния на людей, принимающих решения, или на общественное мнение, а также стимулирование процессов социальных изменений, которые проявляются в переменах в сознании и поведении.

В подобных случаях трудно измерить результаты. О том, достигла ли кампания желаемого эффекта на уровне общества, лучше всего судить по результатам крупномасштабных исследований (например, состояния здоровья населения), но вряд ли они могут быть проведены отдельными организациями. По этой причине логическую модель следует использовать для определения частичных целей, для которых данные могут быть собраны.

Примером может служить влияние, успешно оказываемое на соответствующих руководителей и распространителей информации, которое можно подтвердить, определив, выполнили ли эти лица требования или переняли аргументы организации для своих собственных высказываний. Другой вариант мог бы заключаться в изучении вопроса о повышении уровня освещения этой темы в средствах массовой информации. В этом случае метод «составления карты итогов» принесет пользу при разработке и оценке целей проекта (более подробную информацию по этой теме см. в конце данной публикации, в разделе «Дополнительные материалы»).

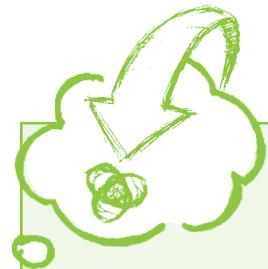
#### **Проблема: Проверка результатов, когда целевыми группами являются организации**

В проектах, где в качестве целевых групп выступают организации, а

не отдельные лица, результаты – это выгода, которую получают организации. Изменения в базе знаний или методах работы организации будут иметь среднесрочный характер, а долгосрочный результат будет заключаться в повышении эффективности ее деятельности. Эти результаты отчасти могут быть представлены количественными данными, тогда как качественные данные, как правило, будут наиболее полезны. Например, если проект поддерживает привлечение волонтеров и управление ими, то результатом на 4-м уровне подведения итогов станет то, что организация научилась привлекать волонтеров и осуществлять контроль за качеством их работы. В то же время результатом на 5-м уровне итогов будет реальное применение этих знаний организацией. Результаты на 6-м уровне будут достигнуты, если организация сможет более успешно осуществлять свои проекты в ходе грамотного управления волонтерским ресурсом.

#### **Проблема: Проверка результатов на уровне воздействия**

Проблемы, возникающие при попытке оценить результаты на уровне общества (воздействие), аналогичны тем, с которыми сталкиваются организации, когда результаты можно наблюдать только после завершения проекта. Это объясняется тем, что в большинстве случаев изменения на уровне общества станут полностью очевидны лишь спустя некоторое время после завершения проекта. Это также одна из причин, по которой трудно отнести результаты только к одному проекту, поскольку на развитие событий в сложном социальном контексте может повлиять множество различных факторов. В этом вопросе очень сложно выделить



#### **На заметку: Что такое социальный возврат на инвестиции (SROI)**

Социальный возврат на инвестиции – это подход к измерению социального воздействия, который касается оценки добавленной социальной значимости, создаваемой социальными проектами. В последние годы этот подход широко обсуждается и вместе с тем подвергается определенной критике. Анализ SROI направлен на количественную оценку результатов проекта и их выражение в денежном эквиваленте. Как правило, целью является оценка потенциальных государственных средств, сэкономленных в результате реализации проекта. Например, успешная социальная адаптация заключенных в тюрьмах позволяет государству тратить меньше средств на тюрьмы или надзор со стороны социальных работников. Анализ SROI – это комплекс дорогостоящих процедур, для которых необходим высокий уровень экспертных знаний. Кроме того, учитывая многогранность общественной составляющей и взаимозависимость последствий, важно не сводить информацию только к цифрам, но и раскрывать условия проекта.



## Важные советы по сбору данных

- Начните планировать сбор данных на этапе планирования проекта.
- Выберите инструменты сбора данных на основе вопросов, на которые необходимо ответить в рамках проекта, и соответствующие показатели.
- Не собирайте слишком много информации – сосредоточьтесь на ответах на основные вопросы.
- Сначала опирайтесь на имеющиеся данные, а затем собирайте новые.
- Разработайте инструменты сбора данных таким образом, чтобы избежать перегрузки информацией.
- Используйте различные источники и методы сбора данных.
- Протестируйте методы сбора данных перед их использованием.

«чистое воздействие» конкретного проекта. Однако это не означает, что следует оставить попытки подвести итоги проекта на уровне общества.

Доноры все чаще требуют предоставление подобных отчетов. Тем не менее качественная методологическая оценка на уровне воздействия предполагает выделение значительных ресурсов. Для проекта это означает, что вопрос о воздействии на общество должен рассматриваться как часть анализа социального воздействия, но ожидания должны быть реалистичными.

### **Проблема: Проверка результатов проектов с открытым предложением (open offer)**

Проекты с открытыми предложениями для детей, молодежи или пожилых людей часто сталкиваются с трудностями при подготовке заявлений о своей эффективности, поэтому они вынуждены оправдывать свою деятельность. Группа участников или посетителей часто неоднородна, а участие носит неравномерный характер, что затрудняет постановку целей проекта и проверку результатов.

Поэтому, формулируя свои цели и показатели, такие проекты должны задаваться вопросом: почему посетители пользуются нашими предложениями? Например, место встречи пожилых людей, вероятно, посещают не только из-за вкусного кофе и дешевых пирогов. Посетители также будут заинтересованы во встрече с другими людьми, общении и совместных действиях для улучшения качества их жизни. Каким целям и показателям в этом случае должен соответствовать проект?

И хотя у сторонних наблюдателей может сложиться впечатление, что дети и

подростки в молодежном центре просто развлекаются, созданные условия могут предоставить им важное пространство для развития (помимо прочего) личных, социальных, культурных и политических навыков, а также научить брать на себя ответственность. Каким целям и показателям в этом случае должен соответствовать проект?

Качественные опросы, тематические исследования и сбор неофициальных данных являются подходящими методами сбора информации. В сочетании с количественными показателями промежуточных результатов и обратной связью от участников о том, насколько они удовлетворены поступившими предложениями, можно сделать вывод об успешности проекта.

### **Проблема: Проверка результатов проектов по профилактике социальных проблем**

Если наблюдается заметное снижение уровня ВИЧ-инфекции или незапланированной беременности среди девочек-подростков, как можно доказать, что это результаты работы конкретного проекта?

Если проект работал непосредственно с целевой группой, то через некоторое время после прекращения участия в проекте можно провести опрос, чтобы определить, были ли достигнуты желаемые результаты проекта и сохранялись ли они в течение определенного времени. Для большинства проектов использование контрольных групп будет нерациональным. Однако можно провести сравнение с аналогичными группами, например с молодыми людьми в параллельном классе или из другой школы в том же городском районе, которые не принимали участия

в проекте. Это позволит сделать выводы о том, достиг ли проект результатов среди его участников.

Здесь также можно использовать логическую модель в сочетании с обоснованными результатами, полученными в ходе реализации проекта (Проблема: Проверка результатов, для получения которых требуется время).

### 6.3 КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ

#### Используйте различные источники и методы сбора данных

Чтобы проверить, не сбились ли вы с курса, наверняка вы будете полагаться не только на вид с мачты, но и на информацию, предоставляемую навигационными картами и GPS. Различные точки зрения помогают получить наиболее достоверные результаты и избежать поворота не туда, куда нужно.

При любом анализе результатов важно сочетать различные источники и методы сбора данных, чтобы проверить качество информации и, возможно, даже улучшить его. Следовательно, для полноценного анализа вы должны использовать как количественные, так и качественные методы. Иногда этот способ называется «перекрестной проверкой».

#### Инструменты для сбора тестовых данных

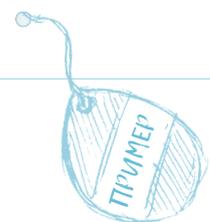
Прежде чем начать сбор данных, необходимо протестировать инструменты (такие как анкета, которую вы составили, или инструкции по проведению интервью). Независимо от того, насколько хорошо был разработан инструментарий и проведена процедура планирования, возможно появление накладок,

которые способны негативно повлиять на качество сбора информации. По этой причине разумно потратить время и средства, чтобы сначала протестировать инструменты на небольшой группе людей, а затем взять у них интервью. Во время этого предварительного теста обратите внимание на следующие нюансы:

- Сформулированы ли вопросы четко, без возможности какого-либо недопонимания? Может ли целевая группа понять смысл формулировок, используемых в вопросах? Были ли использованы потенциально незнакомые иностранные слова?
- Является ли содержание вопросов разумным? Позаботились ли вы о том, чтобы вопросы не доставляли респондентам дискомфорт и не заставляли их оправдываться?
- Являются ли инструкции для людей, которые будут выполнять сбор данных, предельно понятными? Могут ли они быть неверно трактованы? Является ли продолжительность опроса приемлемой? В некоторых случаях опросы длятся слишком долго, респонденты становятся раздражительными и теряют концентрацию, что негативно сказывается на качестве их ответов.

#### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Для того чтобы определить, улучшаются ли деловые навыки и социально-экономические условия участников, VIP собирает данные с помощью различных методов. Участникам раздаются анкеты и задаются вопросы в фокус-группах для оценки их собственных деловых навыков. Участники также проходят тестирование после окончания обучения финансовой грамотности. Кроме того, прогресс участников оценивают преподаватели и наставники.



# ГЛАВА 7. ОБРАБОТКА И АНАЛИЗ ДАННЫХ



## Совет

### Что вы хотите узнать?

Не проводите анализ только ради самого анализа. Важно держать в поле зрения свои собственные интересы и вопросы на протяжении всего процесса!

### В этой главе вы узнаете:

- как обрабатывать и анализировать собранные вами данные для получения информации, которую вы можете использовать;
- как на основе этой информации выработать конкретные заключения и рекомендации для действий.

Сравнивая и анализируя мнения пассажиров во время и после круиза, вам и вашему экипажу важно учитывать впечатления опрошенных и информацию, полученную от других людей, которые занимались организацией или были в плавании. Достигли ли вы своих целей? Путешествие прошло так, как планировалось? Пассажирам понравилось путешествие? Смогли ли вы получить какую-либо выгоду в ходе поездки? Кто-нибудь чувствовал себя плохо? Если да, то почему? Какие выводы можно сделать на будущее?

В предыдущей главе были представлены различные способы сбора данных. Со времени получения этих данных был сделан значительный шаг вперед. Однако усилия будут напрасными, если эта информация останется пылиться в стопках непроверенных анкет или исчезнет глубоко в недрах вашего компьютера в виде необработанных таблиц Excel. Эти данные являются сокровищем, которое следует использовать сразу после обнаружения. Следующим шагом, соответственно, является преобразование этих данных в информацию, из которой вы можете извлечь опыт и которую вы можете применить для управления проектами, направленными на воздействие.

В зависимости от ваших интересов, объема и качества собранных данных, обработка и анализ данных могут быть сопряжены с большими трудностями. В некоторых случаях потребуются опыт и экспертные знания. Однако

цель этой главы не в том, чтобы превратить вас в профессионала в области анализа данных, а в том, чтобы дать практические советы по работе с информацией, полученной в ходе анализа социального воздействия, которая может быть использована даже в рамках небольших проектов.

В следующих разделах будет показано, как за четыре шага можно извлечь полезные сведения из огромного объема информации, а затем разработать практические рекомендации. Прежде чем приступать к анализу данных, полезно иметь представление о том, когда его следует проводить и кто будет нести за него ответственность.

## 7.1 КОГДА И КАК ЧАСТО СЛЕДУЕТ ОБРАБАТЫВАТЬ И АНАЛИЗИРОВАТЬ ДАННЫЕ

Опыт показывает, что данные, которые не используются вскоре после их сбора, скорее всего, будут утеряны. Поэтому вам следует обрабатывать и анализировать данные как можно скорее после их сбора. Это единственный способ убедиться, что информация, столь необходимая для управления проектом и взаимодействия, действительно оказалась полезной. Более того, это единственный период, когда у вас будет возможность собрать дополнительные данные, если вскоре после их сбора вы заметите, что некоторые элементы остаются непонятными.

Это означает, что обработка данных в целом подстраивается под темп процесса сбора данных (Глава 4: Когда следует проводить мониторинг и оценку). Подходящее время для анализа данных зависит от набора задаваемых вопросов. Например, данные могут быть проанализированы вскоре после их сбора, с тем, чтобы составить представление о нынешнем

положении дел. Однако те же самые данные можно также использовать позднее, в ходе дополнительного анализа, если, например, изучались события, происходящие в течение определенного времени.

## 7.2 КТО НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОБРАБОТКУ И АНАЛИЗ ДАННЫХ

Для качественного мониторинга и внутренней оценки первоначальную обработку данных должны провести сотрудники, которые собирали информацию. Если вовлечено больше людей, следует назначить одного человека, который будет отвечать за объединение данных и координацию их анализа. В случае внешней оценки обработка информации входит в обязанности нанятого специалиста. Качество данных, полученных благодаря анализу, будет в значительной степени зависеть от того, кто был вовлечен в процесс. По этой причине анализ данных не должен проводиться за закрытыми дверями! Поговорите о процессе с коллегами по проекту и привлекайте другие заинтересованные стороны, чтобы они могли помочь в оценке и тщательном изучении результатов анализа.

Таким образом, можно будет объединить различное толкование сделанных выводов, выявить в них потенциальные недостатки и с самого начала заложить более прочную основу для желаемого процесса обучения. Если проводится внешняя оценка, специалист должен представить результаты анализа перед репрезентативной группой заинтересованных сторон проекта, имеющих определенное отношение к тематической направленности оценки, и дать им возможность высказать свое мнение.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Информация, собранная VIP в ходе регулярного мониторинга, сначала обрабатывается руководителем проекта, а затем анализируется на первом этапе. Выводы представляются и обсуждаются в ходе собрания руководства VIP. При необходимости приглашаются также участники и преподаватели.

Когда излагаются результаты внешней оценки (с акцентом на деловых навыках участников), на встрече также присутствуют преподаватели, наставники и некоторые участники. Таким образом, можно обсуждать результаты оценки, сравнивая их с повседневным опытом различных заинтересованных сторон.



## Совет: Следующие вопросы помогут вам при работе с полученными данными

Вопросы для обработки данных	Вопросы для проверки достоверности информации	Вопросы для анализа данных (сравнительный анализ)	Вопросы для анализа данных (выводы)	Вопросы для разработки рекомендаций по действиям
Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3		Шаг 4
Являются ли выявленные тенденции или тематические блоки данных очевидными?	<p>Осуществлялся ли контроль качества во время обработки данных?</p> <p>Отличаются ли результаты от оценки участвующих заинтересованных сторон настолько существенно, чтобы сделать вывод о том, что обработка могла быть ошибочной?</p>	<p>Как результаты соотносятся с первоначальными результатами, запланированными результатами или результатами других проектов?</p> <p>Полученные результаты лучше/хуже ожидаемых?</p> <p>Очевидны ли расхождения между реализацией проекта и его планом?</p>	<p>Если это происходит/не происходит, то почему?</p> <p>Какие-либо связи очевидны?</p> <p>Являются ли очевидными изменения в основных предположениях или контексте проекта (например, в отношении потребностей целевых групп)?</p>	<p>Как это можно изменить?</p> <p>Нужно ли адаптировать проект?</p> <p>Нужно ли адаптировать планы проекта?</p> <p>Что нужно сделать?</p>



Какая дополнительная информация потребуется для ответа на эти вопросы?  
Какие нюансы требуют более тщательного изучения или анализа?

### 7.3 ЧЕТЫРЕ ШАГА: ОТ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ ДО РАЗРАБОТКИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ДЕЙСТВИЯМ

В следующих разделах будет показано, как перейти от данных, собранных в ходе анализа социального воздействия, к рекомендациям по действиям, которые могут помочь вам сделать ваш проект еще более ориентированным на воздействие.

Иногда сформулировать выводы на основе полученных данных относительно легко, но в большинстве случаев все же их важно обработать, только тогда они принесут пользу (шаг 1). Качество первоначальной обработки данных имеет важное значение – его нужно изучить до перехода к следующему этапу (шаг 2). В конечном счете при анализе данных (шаг 3) необходимо рассмотреть их в контексте, установить соответствующие взаимосвязи,

выявить тенденции, а также оценить и интерпретировать результаты на сравнительной основе. В заключение на основе результатов анализа могут быть сформулированы рекомендации по действиям (шаг 4).

#### Шаг 1. Обработка данных

Собранные данные сначала должны быть переведены в такую форму, в которой они могут быть подвергнуты оценке. Подготовка информации означает систематизацию и объединение данных. Характер обработки будет зависеть от того, как были собраны данные (Глава 6: Методы сбора данных). Количественные данные могут быть собраны в электронную таблицу (например, с помощью Microsoft Excel). Что касается качественных данных, полученных в ходе интервью или анкетирования с открытыми вопросами, то их необходимо сводить воедино и обобщать на систематической основе.

### Шаг 2. Проверка достоверности

Проверка достоверности, на первый взгляд, может показаться относительно незначительным этапом. И все же она крайне важна. Это объясняется тем, что ошибки в сборе и анализе данных могут серьезно исказить результаты общей оценки. Контроль качества должен осуществляться на постоянной основе в ходе процесса оценки. Несмотря на то что обработку

данных должны проводить всего несколько человек, проверка достоверности должна охватывать все заинтересованные стороны. Они достаточно хорошо знакомы с проектом, чтобы иметь возможность оценить результаты обработки. Например, сотрудники проекта наверняка смогут судить, отвечают выводы их опыту и ожиданиям или противоречат им. При необходимости можно проконсультироваться со специалистами.

## Preparing data using a spreadsheet

№ участника *	Развитие бухгалтерских навыков (по шкале от 1 до 6)		Курс обучения завершен?		Принимал/а участие в консультациях с наставником?		Способен/на применять навыки бухгалтерского учета, приобретенные на курсах?		Доходы увеличились?	
	6 мес.	12 мес.	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет
101	3	6	x		x		x		x	
102	2	5	x		x		x		x	
103	1	3		x	x			x		x
104	1	4	x		x		x			x
...										
...										
Всего/Среднее	1.75	4.5	3	1	4	0	3	1	2	2

### Шаг 3. Анализ данных

Обработка данных на первом этапе носит исключительно описательный характер, а значит, результаты представляются «в чистом виде». Сюда могут входить такие сведения, как «30 процентов наших участников смогли расширить свой бизнес».

Анализ данных основывается на этом описании и опирается на него во время сравнительной интерпретации и оценки результатов. Важно отметить, что на этом этапе оценка не подразумевает заявления о том, является ли сам проект «хорошим» или «плохим». Скорее, цель состоит в том, чтобы

\* **Примечание:** Вместо использования имен набор данных организован с помощью анонимных кодов. Таким образом защищается конфиденциальность информации и упрощается работа с большими объемами данных.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

В проекте VIP преподавателям и наставникам поручено регулярно собирать данные мониторинга и передавать их менеджеру проекта. Он с самого начала помогает им с этим, что помимо прочего обеспечивает качество собираемой информации.

Во время сбора и обработки данных менеджер проекта проверяет их достоверность и консультирует преподавателей и наставников по возникшим вопросам. Обсуждения внутри команды проекта VIP становятся дополнительной проверкой качества.



определить результаты в конкретном контексте, а затем на их основании установить, осуществляется ли проект в соответствии с планом. Поэтому для управления проектами, ориентированными на воздействие, анализ данных является важным шагом, который создает основу для обучения и развития.

### Сравнение – важный аспект, но надо быть аккуратным!

Проведение сравнения является ключевым аспектом анализа данных. Этот шаг закладывает фундамент для оценки результатов. Однако многим в некоммерческом секторе не нравится идея сравнения своей деятельности с работой других проектов. Тому много причин. Большинство проектов считают свою работу настолько уникальной, что не видят оснований для сравнений. Существуют также опасения, и не без оснований, что финансирующие организации будут использовать результаты сравнений при принятии решений о поддержке проекта в будущем. При этом количественные сравнения без анализа – неверная база для принятия решений.

Например, данные о количестве молодых людей, завершающих обучение в школе и приступающих к трудовой деятельности в экономически слабых регионах, без учета ситуации на рынке труда не могут принести пользу при сравнении с аналогичными показателями в регионах, где лучше возможности трудоустройства. Измерение успеха исключительно с точки зрения отдельных точных цифр (например, коэффициент перехода от учебы к работе) может привести к тому, что проекты, финансирование которых

зависит от этого параметра, будут осуществляться в первую очередь в интересах молодежи, способной добиться большего успеха по этому показателю.

Это приведет к тому, что «сложные случаи» будут исключены из проекта и даже не получат шансов на участие. При проведении сравнений важна и интерпретация результатов. Однако несмотря на эти проблемы, сравнения – хорошая основа для обучения и улучшения проекта (глава 8). Без этого процесса крайне трудно определить, насколько успешен проект и как он развивается на самом деле. Сравнения создают почву для дискуссий, коллективного обучения и принятия решений.

### Виды сравнений

Для того чтобы сравнение принесло пользу, оно должно проводиться на примере конкретного предмета или набора вопросов. На основании данных, собранных для анализа социального воздействия, можно проводить различные типы сравнений. Большинство из них будут внутренними, но некоторые виды сравнений противопоставляют результаты текущего и других проектов. То, какой тип сравнения вы используете для вашего проекта, будет зависеть от разработанного набора вопросов.

В следующем разделе представлены различные типы сравнений, а пример проекта VIP использован, чтобы продемонстрировать, как в процессе анализа данных могут быть сделаны потенциальные выводы.

	Процент населения, регулярно размещающего депозиты на своих банковских сберегательных счетах		
	Члены бизнес-сообщества (общее)	Члены бизнес-сообщества, участвующие в программе обучения финансовой грамотности	Члены бизнес-сообщества, не участвующие в программе обучения финансовой грамотности (контрольная группа)
До начала проекта	10%	10%	10%
Спустя 6 месяцев	20%	30%	10%
Спустя 12 месяцев	30%	45%	15%

## 1. Сравнение значений до и после прохождения программы

Сравнение значений до и после прохождения программы позволяет увидеть изменения, которые произошли в течение определенного времени.

**Пример:** Цель – понять, изменились ли у местных предпринимателей, которые прошли курсы финансовой грамотности, стиль ведения финансового учета и отношения к сберегательным счетам и денежным вкладам (см. таблицу).

**Возможные выводы:** Доля участников обучения финансовой грамотности, перечисливших средства на сберегательный счет в банке, за 12 месяцев увеличилась на 35%. Для того чтобы определить, в какой степени эти изменения были обусловлены участием в программе, необходимо провести дополнительные сравнения. Например, процент людей, принявших участие в обучении, можно сравнить с процентом членов местного бизнес-сообщества, не проходивших этот курс. Возможно также, что общий процент людей, открывших сберегательные счета, увеличился, поскольку неподалеку

открылся новый банк, предлагающий хорошие условия. В этом случае участие в обучении финансовой грамотности не может быть основным фактором, способствующим увеличению количества сберегательных накоплений.

## 2. Сравнение целевых и фактических значений

Сравнение плановых и фактических результатов позволяет сопоставить реальные результаты с намеченными целями проекта (целевыми значениями).

**Пример 1:** Цель состоит в том, чтобы определить, выросла ли доля участников, сумевших увеличить свои доходы, как ожидалось.

\*1: В первый год проект еще не достиг своих целей. В этом случае следует рассмотреть вопрос о том, может ли изменение содержания и процессов проекта способствовать их улучшению. Следует также подумать о том, не был ли целевой показатель слишком высоким – тогда его следует скорректировать. Такое может произойти, особенно на ранних стадиях проекта. При этом будет полезно провести сравнение с другими (аналогичными) проектами.

Таблица: Сравнение значений до и после прохождения программы

Таблица: Сравнение целевых и фактических значений – пример 1

	Процент участников, которые смогли увеличить свои доходы в течение года после завершения программы обучения		
	Фактическое значение	Целевое значение	Разница (в процентах)
1 год обучения	50%	70%	-20 <sup>*1</sup>
2 год обучения	70%	70%	0
3 год обучения	60%	70%	-10 <sup>*2</sup>

\*2: После достижения целевых показателей на втором году обучения процент участников на третьем году программы снова снизился. Нужно проанализировать причины, но пока рано беспокоиться. Причины могут быть связаны с самим проектом (есть ли признаки снижения качества или

меняются требования к проекту?) или могут быть внешними (например, изменения в экономических условиях региона). Здесь полезно вернуться к «дереву проблем» (глава 1), в котором представлен общий спектр причин и следствий осуществления проекта.

**Пример 2:** Цель заключается в том, чтобы определить, удовлетворены ли уровнем преподавания участники программы обучения финансовой грамотности.

Очень удовлетворен/а	Удовлетворен/а	Не удовлетворен/а	Крайне не удовлетворен/а	Итого
10% (N=6)	50% (N=30)	30% (N=18)	10% (N=6)	100% (N=60)

**Возможные выводы:** В общей сложности 40% участников недовольны качеством обучения. Несмотря на то что менеджеры проектов не имели явной «целевой ценности» для сравнения, все признали, что этот результат был неожиданным и слишком

высоким. Что может быть причиной недовольства? Например, можно ли определить, посещали ли эти участники один и тот же курс? Могут ли эти курсы отличаться от других? Что можно сделать для повышения уровня удовлетворенности?

**Пример 3:** Сравнение ожиданий/целей участников и их преподавателей с конечными результатами.

	Совместно согласованная цель на 6 месяцев после окончания обучения	Цель, достигнутая через 3 месяца	Цель, достигнутая через 6 месяцев
Увеличение нормы прибыли	Норма прибыли увеличилась не менее чем на 10%	Норма прибыли увеличилась на 5%	Норма прибыли увеличилась на 8%

Владельцы малого бизнеса, их преподаватели и наставники совместно рассматривают, каких улучшений – в этом случае с точки зрения увеличения прибыли – они хотят достичь.

**Возможные выводы:** На основе полученных результатов совместно

с участниками должны быть решены следующие вопросы: какие из общих целей мы достигли? за что мы уже можем похвалить себя? над чем нам еще нужно поработать? какие дополнительные меры могли бы оказать полезную поддержку, например дополнительные учебные курсы и/или консультации?



### 3. Сравнение различных структур проекта

Сравнение различных вариантов осуществления проекта позволяет сделать предположение о том, какие аспекты способствуют его успеху.

(например, индивидуальные занятия или дополнительные курсы для участников с особыми потребностями) и факторы качества (например, индивидуальные консультации экспертов)?



Концепция VIP с индивидуальными консультациями

Концепция VIP без индивидуальных консультаций



**Пример:** Цель заключается в том, чтобы определить, смогут ли посетители курсов и индивидуальных тренингов повысить свой доход и уровень жизни.

Например, если после проведения оценки концепция проекта меняется, то результаты прошлой оценки можно сравнить с новыми, чтобы определить, привели ли изменения к тем или иным последствиям.

#### Возможные выводы:

Индивидуальные занятия имеют положительное влияние на доходы участников и, следовательно, на их уровень жизни. В этом примере видно, что у организаторов проекта уже сложилось впечатление, что индивидуальное обучение – важный фактор в достижении целей программы. Анализ данных подтвердил это предположение.

Если сразу не понятно, какие факторы должны быть в центре внимания, нужно продолжать: каковы элементы проекта

Могут ли они быть использованы для формулирования соответствующих выводов в отношении факторов, способствующих успеху? Например, проходили ли участники, которые смогли увеличить свои доходы, индивидуальные мастер-классы? Связан успех в финансовом планировании и улучшение финансового положения с тем, проходили ли участники индивидуальные мастер-классы или нет? Ответы на эти вопросы могут быть полезны при разработке критериев качества проекта. В случае проекта VIP на основе полученных данных было решено, что в будущем индивидуальные консультации будут проводиться экспертами, а не волонтерами, как это было раньше.

**Пример:** Цель – определить, были ли охвачены все целевые группы/подгруппы согласно плану.

Участники		
Мужчины	Без начального образования	25
	С начальным образованием	15
Женщины	Без начального образования	5
	С начальным образованием	20
Всего	N =	60

#### 4. Сравнение между целевыми группами/подгруппами

В ходе обработки и анализа данных по некоторым наборам вопросов может оказаться полезным проведение различия между целевыми группами или подгруппами.

**Возможные выводы:** В ходе первоначального анализа

потребностей VIP выделил женщин, не имеющих начального образования, как особо нуждающуюся целевую группу и принял решение об оказании им специальной поддержки. Тем не менее очевидно, что в нынешней учебной группе относительно мало женщин, не имеющих начального образования. Должны быть рассмотрены причины. Отражают ли цифры фактические потребности учебной группы, которая проходит обучение сейчас? Может быть, в определенном городском районе меньше женщин, не имеющих начального школьного образования, для участия в программе? Или их мало в некоторых сферах бизнеса (например, столярное дело)? В качестве альтернативы организаторам следует рассмотреть вопрос о том, как повысить эффективность привлечения этой целевой группы к участию в проекте.

#### 5. Сравнение проектов и эталонное тестирование

Эталонное тестирование – особая форма обучения между организациями. Контрольный показатель (эталон) можно рассматривать как стандарт измерения или эталонное значение. При этом эталонное тестирование, соответственно, является способом работы со стандартами эталона. Под эталонным тестированием мы подразумеваем непрерывное сравнение вложений, результатов или последствий с другими аналогичными проектами.

Это могут быть аналогичные проекты других организаций или тот же проект, но на другой территории. Несмотря на то что эталонное тестирование может охватывать весь проект, зачастую более полезно сосредоточиться на определенном компоненте.

Для того чтобы проекты можно было эффективно сравнивать, между

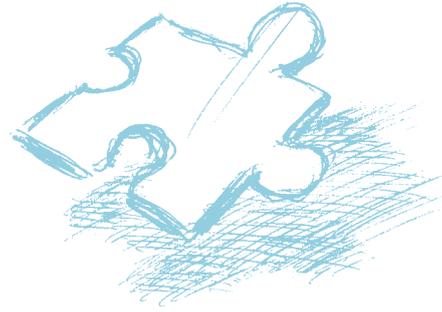
ними должно быть определенное фундаментальное сходство. Обычно проекты разрабатываются совершенно по-разному, но многие из них частично похожи. В связи с этим целесообразно наблюдать за аналогичными проектами и стремиться к установлению прямых контактов с ними.

Проведение эталонного тестирования с соблюдением методологии, скорее всего, будет очень дорогостоящим процессом, потребует большого количества информации и данных, выходящих за рамки публикации. Тем не менее можно выявить базовую концепцию эталонного тестирования – оно может быть полезно для дальнейшего развития проекта. Эталонное тестирование особенно важно для того, чтобы организации могли учиться друг у друга и вместе.

Вы можете каждый день проводить такое тестирование, если будете постоянно следить за

организациями, осуществляющими аналогичные проекты.

Если вы видите, что какая-то организация особенно успешна в достижении результатов или работает более эффективно, чем ваша собственная, или реализует интересную программу, пообщайтесь с людьми из этого проекта! Это поможет вам получить знания, которые улучшат внутренние процессы, концепции и результаты вашего проекта, а также поспособствует взаимовыгодному обмену опытом между организациями.



1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

**Пример:** Сравнение различных проектов по повышению уровня жизни семей участников

Место осуществления проекта	ВІР	Проект 2	Проект 3
Повышение уровня жизни семей участников за год X	60%	55%	70%

**Возможные выводы:** Сравнение двух аналогичных проектов показывает, что один из них (проект 3) значительно, чем ВІР, повлиял на улучшение уровня жизни семей участников. При рассмотрении этого факта в первую очередь необходимо определить, действительно ли сравнимы применяемые подходы, работает ли проект в том же регионе или в аналогичных условиях и являются ли результаты другого проекта столь же успешными или, возможно, результаты были недавно

искажены особенно влиятельной группой участников. Следующий шаг для ВІР – связаться с другим проектом, чтобы узнать о любых факторах, способствующих его успеху (например, дополнительные тренинги и консультации, более длительная и интенсивная индивидуальная поддержка со стороны наставников). Затем организаторы ВІР должны рассмотреть вопрос о том, могут ли эти факторы быть интегрированы в их собственную стратегию проекта.



**Не спешите с выводами, чтобы они не оказались ложными!**

Анализ данных должен быть как можно более объективным. Поэтому при проведении анализа и оценки необходимо указать, какие основные предположения и оценочные суждения лежат в основе толкования данных. Например, решение несовершеннолетней девушки стать парикмахером может быть расценено человеком со стороны как неудовлетворительный конечный результат проекта, направленного на профессиональную подготовку. Даже если для девушки это работа мечты.

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (ВІР)**

Анализ может показать, что вам необходимо собрать дополнительные данные (возможно, с помощью других инструментов). Когда один из регулярных опросов участников проекта ВІР показал неожиданно низкий уровень удовлетворенности курсами обучения, организаторы решили разобраться в сути проблемы, проведя качественный фокус-групповой опрос среди участников.



Вопросы для обработки данных <i>Шаг 1</i>	Вопросы для проверки достоверности информации <i>Шаг 2</i>	Вопросы для анализа данных (сравнительный анализ) <i>Шаг 3</i>	Вопросы для анализа данных (выводы) <i>Шаг 3</i>	Вопросы для разработки рекомендаций по действиям <i>Шаг 4</i>
<p>Сколько участников применяют полученные навыки бухгалтерского учета в повседневной жизни?</p> <p>Как изменилось их поведение относительно расходов?</p>	<p>Проводился ли контроль качества оценки?</p>	<p>Как достигнутые результаты соотносятся с ожиданиями?</p>	<p>Почему так происходит?</p> <p>Можно ли определить причины и/или связи?</p>	<p>Каким образом можно внести изменения? Следует ли адаптировать проект?</p> <p>Должны ли эти планы быть адаптированы? Что нужно сделать?</p>
<p>Через 3 месяца после окончания тренинга 60% участников пользуются полученными навыками бухгалтерского учета.</p> <p>С тех пор они ведут подсчет своих расходов.</p>	<p>Данные были собраны преподавателями и подвергнуты выборочной проверке со стороны менеджера проекта.</p> <p>Результаты обсуждаются на совещаниях по оценке.</p>	<p>Проект по-прежнему отстает от поставленной перед ним задачи – 75% участников применяют свои навыки бухгалтерского учета за пределами курсов.</p> <p>Бухгалтерия участников характеризуется относительно умеренным качеством за пределами курсов.</p>	<p>Участники, не имеющие начального школьного образования, в первую очередь не применяют или недостаточно применяют полученные навыки бухгалтерского учета. Очевидно, что школьное образование является ключевым фактором успешного применения навыков бухгалтерского учета.</p>	<p>В дополнение к существующим элементам проекта участникам должна быть оказана поддержка в применении приобретенных ими навыков.</p> <p>Поэтому VIP решил организовать дополнительный курс для участников с низким уровнем образования.</p>



**Рис. Четыре шага обработки данных на примере проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)**

#### **Шаг 4. Заключение и рекомендации по действиям**

Даже самый тщательный сбор и анализ данных будут бессмысленны, если потом не использовать результаты. Поэтому четвертый шаг – сформулировать рекомендации для плана действий. Это первый и очень важный этап, в котором используются результаты анализа социального воздействия. При тщательной работе он может принести значимую пользу. Как и на других этапах проектного

цикла, ориентированного на воздействие, ключ к успеху – вовлечение всех заинтересованных сторон. Полученные результаты должны быть представлены соответствующим заинтересованным сторонам для обсуждения. Возможно, следует провести мероприятие и позвать на него экспертов. По результатам обсуждения будут сформулированы рекомендации, которые по смыслу будут близки всем участникам проекта.

## Что вы можете сделать с «плохими» результатами



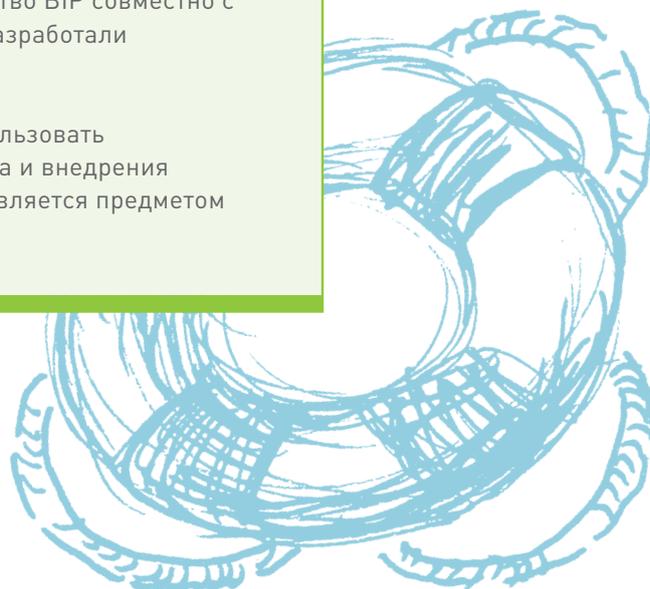
Совет



Даже если вы проделали отличную работу в рамках своего проекта, результаты могут не соответствовать вашим ожиданиям (или ожиданиям заинтересованных сторон). Что делать в этом случае? Во-первых, в ходе анализа данных следует выяснить причины такого несоответствия. Они могут лежать как внутри проекта, так и за его пределами. Кроме того, результаты всегда должны соответствовать контексту проекта, чтобы их можно было легко понять. «Дерево проблем» послужит полезным инструментом для этого ( глава 1).

Систематический мониторинг на протяжении всего проекта поможет предотвратить возникновение неожиданных результатов. Важно быть на связи со всеми участниками и держать их в курсе происходящего. Объясните им, почему результаты не оправдывают ожиданий и какие ответные меры вы планируете принять. В идеале доноры оценят это и продолжат поддерживать проект. Результаты анализа проекта ВРП, например, выявили, что причина недовольства некоторых участников – низкий уровень образования, который не позволяет получить новые знания. Руководство ВРП совместно с основным донором программы – фондом – разработали отдельный модуль проекта для таких людей.

В любом случае вы должны стремиться использовать полученную информацию для усвоения опыта и внедрения улучшений. Тема «Обучение и улучшение» является предметом следующей главы (глава 8).



## ЧАСТЬ 3: УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

*Все можно сделать лучше,  
чем делалось до сих пор.*

Генри Форд (\*1863 – † 1947)



### Содержание части 3 выглядит следующим образом:



**В главе 8 вы узнаете, какие выводы можно сделать на основе результатов анализа социального воздействия. Это позволит вам усовершенствовать механизмы, процессы и стратегии вашей проектной работы.**



**С помощью главы 9 вы научитесь использовать результаты анализа социального воздействия для составления отчетов и коммуникационной деятельности.**



**В главе 10 рассказывается о том, как можно расширить масштаб вашего успешного проекта, используя в качестве основы положительные результаты анализа социального воздействия.**

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ



Вы многому научились во время подготовки вашего морского круиза. Вы его распланировали, собрали команду и вышли в открытое море. Ваше путешествие было прекрасным, и уже скоро вы прибудете в порт назначения. В ходе путешествия вы время от времени корректировали курс, вели бортовой журнал и составляли отчеты. Теперь вам хочется организовать новое путешествие и пригласить еще больше людей.

Вы уже многое сделали в рамках управления вашим проектом, направленным на воздействие: сформулировали цели проекта и разработали логическую модель, внедрили систему мониторинга и оценки, собрали данные на основе показателей, проанализировали результаты и выработали на их основе рекомендации. Теперь пришло время использовать результаты. Анализ социальных последствий не имеет смысла, если вы в конечном счете не используете его выводы. Это все равно

что бежать марафон, но наградить себя за отлично выполненную работу прямо перед финишной чертой и, не добежав до конца, сразу отправиться за чашечкой вкусного кофе.

Поэтому в части 3 этого руководства рассматриваются результаты анализа социального воздействия.

Обучение, улучшение и коммуникация не должны восприниматься как полностью отдельные задачи – они действительно дополняют друг друга и пересекаются. При чтении следующих разделов не забывайте, что это не указания, которые должны выполняться в строгом порядке. Они скорее являются частью взаимосвязанного процесса.

# ГЛАВА 8. ОБУЧЕНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ



**В этой главе вы узнаете:**

- **почему обучение важно для работы проекта, ориентированного на воздействие;**
- **в чем отличие организации, готовой учиться;**
- **как вы можете учиться и совершенствоваться, основываясь на результатах анализа социального воздействия.**

Завершив круиз, вы с экипажем усаживаетесь поудобнее и начинаете рассуждать, как прошло путешествие в целом, достигли ли вы пункта назначения и поставленных целей. И если ответ положительный, то в какой степени.

Вы обсуждаете, что в следующий раз нужно сделать по-другому, чтобы эффективнее достичь своих целей, и заносите это в свой заключительный отчет о поездке. Во время путешествия вы регулярно обсуждали это с экипажем и пассажирами, что позволило вам максимально быстро реагировать на

жалобы. Если навигационная система показывала, что вы отклонились от курса, вы вносили соответствующие изменения.

До вас дошла информация, что пассажиры жалуются и после ужина еда остается на тарелках. Вы поняли, что люди не очень довольны кухней, и обсудили это с командой. В результате выяснилось, что у части пассажиров морская болезнь, а у повара не было достаточно времени или необходимых ингредиентов для приготовления для них специальных блюд. Но вы все равно обсудили, как можно изменить рацион в ваших условиях.

Обучение предполагает регулярный обзор результатов анализа социального воздействия с ориентацией на главный вопрос: движется ли проект к достижению ваших целей – и если да, то в какой степени. В процессе обучения можно выявить сильные и слабые стороны, неиспользованные потенциалы и при необходимости сделать выводы о возможных улучшениях.

Постоянное обучение всех участников проекта – необходимое условие для развития. Организация, которая проводит мониторинг и оценку, но не анализирует полученные результаты и не делает из них выводов, рискует оказаться в состоянии застоя и продолжить работу на прежнем уровне, без внедрения изменений, несмотря на то, что желаемые цели не были достигнуты или изменились условия осуществления проекта и потребности целевых групп. Именно изучение данных, полученных в ходе анализа социального воздействия (глава 7), дает основу для обучения.

Как это работает на практике?

В следующем разделе будут рассмотрены требования к обучению и организационным особенностям. Затем мы покажем, как это работает внутри и между организациями.

## 8.1 ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ ЗАНИМАЕТСЯ ОБРАЗОВАНИЕМ СОТРУДНИКОВ

Качественное изучение результатов анализа социального воздействия требует наличия данных и определенных условий. Они зависят от руководителей проекта, ресурсов, необходимых для учебного процесса, культуры общения и обучения, организационной структуры, эффективного управления знаниями и стиля работы с информацией.

Образование сотрудников – это не единовременная задача или результат работы. Скорее, это динамичный процесс, который продолжается в течение проектного цикла. Руководство организации должно поощрять обучение среди сотрудников, сделать так, чтобы культура получения знаний являлась неотъемлемой частью жизни организации. В благоприятной для этого процесса среде будет обеспечена

доступность информации и созданы стимулы для обучения. Вдобавок к этому руководство организации должно выделять необходимые ресурсы для обучения.

Важное требование – предоставление сотрудникам необходимого времени для встреч и обсуждений. Образовательные программы могут привести к дополнительным расходам, если, например, нужно будет пригласить преподавателей или создать единую информационную базу данных.

Культура обучения идет в неразрывной связке с культурой анализа совершенных ошибок. То есть ошибки и недостатки обсуждаются внутри проекта, чтобы сделать выводы и внести изменения в работу.

Необходимо мотивировать сотрудников участвовать в обсуждениях и открыто высказывать свое мнение. Если ошибки и недостатки, выявленные в ходе анализа воздействия, будут использованы для поиска и наказания провинившихся, открытый обмен опытом будет невозможен. А значит, и речи об обучении и образовательных программах не будет: сотрудники начнут рассматривать анализ воздействия исключительно как инструмент контроля.

Еще один важный компонент для образовательных проектов внутри организации – структура с четко разграниченными функциями и обязанностями по сбору, использованию и обмену знаниями.

Для некоммерческих организаций с большим количеством сотрудников (включая волонтеров), которые работают удаленно, особенно важно записывать процессы и результаты, чтобы избежать потери сведений. Чтобы накопленный опыт был доступен организации в будущем, полезно



### На заметку: Преимущества обучающих программ

Совместное обучение, основанное на результатах анализа вашего социального воздействия...

- непрерывно совершенствует процессы и в идеале результаты вашего проекта,
- способствует накоплению знаний в рамках проекта и организации,
- закладывает основу для принятия важных решений,
- помогает мотивировать персонал, позволяя сделать более заметными их достижения, это помогает людям быть более лояльными к проекту,
- помогает сотрудникам осознать необходимость проведения анализа социального воздействия и признать решения, принятые на его основе.

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности»

**(VIP):** Когда началась реализация проекта VIP, изначальную идею помнили лишь несколько человек. Не было необходимости обсуждать многочисленные вопросы, потому что все и так знали, в чем смысл и как все организовано. Однако с увеличением числа участников, преподавателей и наставников стало очевидно, что нельзя более рассчитывать на то, что все всё знают и осведомлены о последних событиях. Поэтому руководство решило уделить особое внимание обучению. Сейчас проводятся регулярные семинары, на которых сотрудники проекта общаются с волонтерами и другими участниками. Во время встреч идет запись, все важные решения и тезисы фиксируются.

Основные изменения и/или решения рассылаются всем преподавателям и наставникам по смс или электронной почте. Документация для учебных курсов хранится в кабинете менеджера проекта и доступна для всех задействованных лиц.

В рамках культуры обучения и анализа ошибок преподаватели и наставники должны рассказывать о случившихся неудачах и обсуждать их в группе. Сотрудники могут представлять на рассмотрение темы, вопросы и проблемы, возникающие в ходе их деятельности, для включения в повестку семинаров.

В начале встречи каждый участник также кратко комментирует события, связанные с его проектной деятельностью, случившиеся со времени последней встречи. Сюда обычно попадают такие детали, как «мне особенно понравилось... / это прошло прекрасно», «я/мы были недовольны этим / это прошло не очень хорошо / с этим была проблема / для меня является проблемой»... Благодаря такой практике сотрудники учатся говорить как о неудачах, так и об успехах, что порождает культуру обучения друг у друга и вместе с другими.



иметь систему управления знаниями, которая упрощает доступ к ним и облегчает сбор, документирование и хранение информации. Зачастую этого можно добиться с помощью простых инструментов.

Еще одним основополагающим принципом обучающейся организации является принцип прозрачности. Организация должна быть готова раскрывать информацию о своих процессах и результатах заинтересованным сторонам и обеспечить доступ к ней. Это позволит ей продолжать свое развитие. Можно провести различие между внутренней и внешней прозрачностью, то есть прозрачностью внутри организации, с одной стороны, по отношению к сотрудникам и руководству, а с другой – по отношению к внешним заинтересованным сторонам или общественности. Такое отношение к работе помогает диалогу между всеми людьми и дает возможность учиться друг у друга. Кроме того, это важная часть отчетности – чтобы показать ваши результаты и отчитаться в использованных средствах ( глава 9).

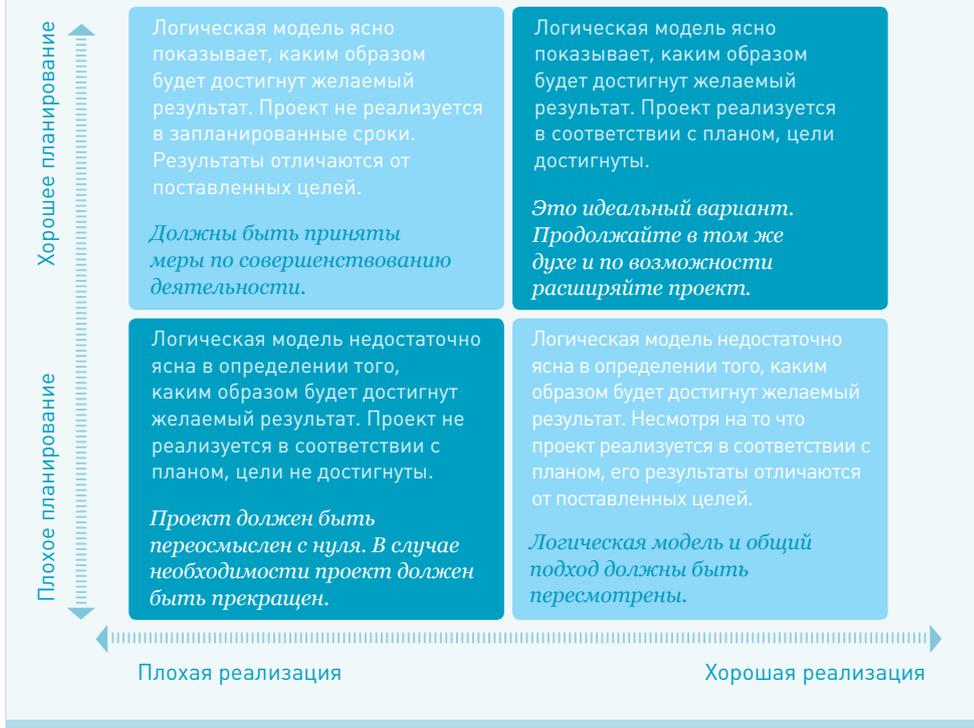
## 8.2 ОБУЧЕНИЕ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Один из вариантов проведения обучающих программ внутри проекта – регулярные собрания. Решение о том, когда и как часто они должны проходить и кто должен их посещать, будет зависеть от оценки данных анализа воздействия и тех тем, которые вы хотите обсудить. Но важно разделять обучение на основе данных мониторинга и обучение на основе результатов оценки.

Вы систематически собираете данные мониторинга и делаете их анализ поводом для регулярных собраний. Прежде всего на этих собраниях можно обсудить текущую работу на основе имеющихся данных мониторинга и выслушать мнения заинтересованных сторон.

На этих встречах также важно обсудить, идет ли проект по намеченному курсу и движется ли он к намеченным результатам. Это позволяет в кратчайшие сроки вносить поправки в деятельность проекта.

## Изучение логической модели и ее реализации



На собраниях работайте с данными мониторинга, используя такие вопросы: В чем мы достигли или не достигли наших целей и почему? В какой степени мы отклонились от запланированных результатов? По каким вопросам мы должны внимательнее проанализировать результаты (например, с помощью оценки), чтобы определить причины, по которым мы сделали подобные выводы?

Оценка проводится реже, поэтому учебные совещания и встречи, посвященные их результатам, могут организовываться по мере необходимости. В ходе оценки рассматриваются причины изменений и взаимосвязь между ними. По этой причине оценка может способствовать более глубокому обсуждению и процессам обучения. Другими словами, изучая результаты оценки, вы будете не только отслеживать, соответствует ли деятельность планам, но и, что еще более важно, сами планы. Можно выработать выводы и рекомендации для будущей ориентации работы, а цели проекта и сам анализ социального воздействия могут стать предметом пристального рассмотрения. Например, дают ли выводы четкое представление о том, что цели должны быть изменены, а направление работы скорректировано?

Оказался ли анализ социального воздействия целесообразным и привел ли он к желаемым результатам? После обобщения и оценки полученных результатов возможен обмен мнениями и опытом. Например, черновой вариант отчета вполне может стать основой для дискуссии.

Возможные вопросы для группы могут быть следующими: В чем заключался наибольший успех? Были ли допущены ошибки или упущены возможности? В каких областях следует адаптировать деятельность? Можно ли выявить наилучшие практики? Работает ли логическая модель на практике? Должна ли она получить дальнейшее развитие? Основан ли проект на правильных предположениях о возможных результатах?

Регулярный анализ данных мониторинга важен для проектной группы и ее текущей работы. Там, где это уместно, должны также привлекаться другие заинтересованные стороны. В частности, когда речь идет о результатах оценки, в число участников должны входить соответствующие заинтересованные стороны. Это способствует разнообразию опыта и точек зрения, что может качественно улучшить процесс обучения.

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

Совет

Приведенный выше рисунок поможет вам критически проанализировать вашу логическую модель и ее реализацию.

Иллюстрация на основе  
Stiftung Zewo (2011: 107)



## Советы по проведению встреч, направленных на обучение

- Планируйте собрания, например в «образовательном календаре», в который вы сможете вносить различные типы встреч. Заранее определяйте повестку и цель встреч.
- Сделайте посещение обязательным и убедитесь, что у людей есть свободное время для этого.
- Сосредоточьтесь на решении проблем и изучении ошибок ради будущей работы, а не на поиске тех, кто несет ответственность за неудачи.
- Принимайте совместные решения и уточняйте дальнейшие шаги. Здесь могут быть полезны вопросы, содержащиеся в конце этой главы в разделе «Цикл обучения».
- Храните информацию о решениях и «извлеченных уроках» и сделайте ее доступной.
- На последующих совещаниях проверяйте, насколько достигнут прогресс в осуществлении новых мероприятий.
- Наконец не забудьте воспользоваться встречами, чтобы отпраздновать ваш успех!

## Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

На общих встречах участники обсуждают данные мониторинга, собственные впечатления и делают предварительные выводы.

Сотрудники узнали, что некоторые участники чаще высказывают недовольство учебными программами, при этом данные мониторинга показывают, что проект получает все больше новых запросов. Некоторые участники указали, что время проведения учебных занятий не вписывается в их рабочее время. Оба преподавателя отметили, что с увеличением числа участников у них стало меньше времени на индивидуальные занятия.

Группа совместно обсуждает способы улучшения ситуации и решает, что время проведения будущих учебных курсов должно быть лучше подобрано – с учетом потребностей участников. Решено также как можно скорее найти еще преподавателей, чтобы удовлетворить растущий спрос.



К тому же они должны поддерживать изменения, которые происходят во время обучения, а также находить средства для финансирования. Это еще одна важная причина для включения их в процесс принятия решений.

## 8.3 ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ВЗАИМООБУЧЕНИЕ

Результаты мониторинга и оценки могут использоваться не только внутри организации, но и для обмена опытом с другими. В особенности такой обмен может быть полезным, если организации имеют схожие проектные стратегии или общие целевые группы. Это может помочь им подтвердить или определить основные критерии успеха в рамках их целевой группы, а также более четко обозначить ожидания и цели. Кроме того, контакты с другими организациями помогут выявить возможные пробелы в работе, например в уровне услуг. Непосредственный обмен мнениями с другими организациями, работающими в той же сфере, – самый простой способ для совместного обучения. Но учиться можно и у других организаций. Прозрачная отчетность, рассказы о результатах и программах – одни из способов узнать об их работе (глава 9).



## Советы по обучению у других организаций и в сотрудничестве с ними

- Узнайте как можно больше про сферу, в которой работает ваш проект. Изучите организации, работающие в той же области, и ваш целевой регион. Какие организации там активно работают? Как они дополняют друг друга или пересекаются? Контекстный анализ, как и анализ потребностей, должен быть проведен уже на стадии планирования проекта, но и то и другое должно проводиться регулярно (глава 1).
- Для того чтобы максимально использовать потенциал обучения, начните общаться с этими организациями! В большинстве случаев у них возникают схожие вопросы и проблемы. Поговорите о своем опыте и попросите их рассказать о своем. Вместе вы можете найти варианты для партнерства.
- Сделайте вашу отчетность максимально прозрачной и поощряйте это у других организаций. Такое отношение помогает разработать критерии успеха и качества, сделать вашу технологию эффективной, а также способствует взаимному обучению в этом секторе.



## 8.4 ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Анализ социального воздействия может помочь вам ориентировать работу проекта на достижение целей. Если во время морского путешествия вы заметите, что отклоняетесь от курса, то вы, скорее всего, не станете останавливаться в незнакомом порту, а вернете корабль на нужный курс как можно быстрее. В зависимости от погодных условий вы можете сделать небольшой крюк. Основываясь на информации, собранной до этого, вы меняете свой курс на короткий период, но при этом не теряя из виду основной пункт назначения.

Анализ воздействия может выявить ваше положение по отношению к целям проекта, а изучение его результатов позволит принять взвешенные решения. Но анализ принесет плоды, только если идеи, то есть улучшения, будут реализованы! Преобразование выводов в конкретные действия – последний этап цикла управления, ориентированного на воздействие. Но не следует это рассматривать как завершение работы над проектом. После корректировки процессов, мероприятий и целей начинается новый цикл, в рамках которого деятельность и результаты вновь анализируются и при необходимости корректируются. Повторяющиеся циклы планирования, обзора и адаптации помогут вам постепенно приблизиться к целям.

Выбор механизмов управления будет зависеть от размера организации и имеющихся ресурсов.

Небольшим организациям с ограниченными ресурсами следует собирать только необходимые данные мониторинга.

А крупные организации, напротив, могут иметь хорошо развитую систему внутреннего аудита и/или систему управления качеством (стр. 106). Но независимо от их размеров все некоммерческие организации могут использовать результаты своего анализа социального воздействия для управления проектами и собственной деятельностью. Безусловно, сложность и глубина проработки имеющейся информации будет зависеть от масштабов мониторинга и оценки. Но даже решения, принимаемые на основе ограниченных данных мониторинга и оценки, будут более убедительными, чем решения, принимаемые на основе интуиции.

Нижеприведенный чек-лист поможет вам определить, в какой степени ваша организация открыта к обучению, находится в процессе обучения и в чем еще имеются возможности для развития.



### Обучение и развитие неразделимы!

Обучение и развитие неразрывно связаны между собой! Проект должен работать и меняться, иначе смысла в нем не будет.



Узнайте больше о цикле обучения на странице 107.





## Чек-лист: Находится ли наша организация в процессе обучения?

	Да	Нет	Комментарий
Мы анализируем работу и ее результаты, основываясь на данных анализа социального воздействия, и открыто обсуждаем эту тему.			
Мы используем результаты анализа социального воздействия для анализа.			
Мы признаем, что можем совершить ошибки, но считаем, что это нормально, это часть нашего опыта.			
Руководители организации поддерживают сам процесс обучения и стимулируют к получению новых знаний.			
Процесс обучения – неотъемлемая часть нашей рабочей деятельности.			
Ответственность за обучение и управление знаниями строго разграничена.			
В организации существуют прозрачные процессы по оценке результатов и обмену опытом.			
У нас достаточно ресурсов для организации обучения.			
Мы используем имеющиеся возможности для обмена опытом с другими организациями.			

### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

VIP проводит ежегодное стратегическое совещание, содержание которого основано на оценке данных мониторинга. На встрече обсуждают поставленные цели и развитие в будущем. Кроме команды проекта VIP и членов консультативного совета на встречах также присутствуют преподаватели, некоторые участники и доноры. Результаты оценки сообщаются всем участникам, вместе они высказывают свои мнения и идеи. Так, на стратегическом совещании было решено, что нужно уделять больше внимания индивидуальным консультациям, а значит, надо создать больше возможностей для предоставления этих услуг.

### Небольшой комментарий: Системы управления качеством

Системы управления качеством, как и оценка, направлены на обеспечение и повышение качества. В большинстве случаев они используются для получения информации о текущей ситуации в организации, всех структурах. Оценка представляет собой один из аспектов управления качеством, поскольку обеспечивает получение информации, которая позволяет осуществлять менеджмент качества на уровне управления проектами.

Дополнительную информацию о системах менеджмента качества, используемых в некоммерческом секторе, можно найти в Интернете, например по ссылкам [www.efqm.org](http://www.efqm.org) или [www.iso.org](http://www.iso.org).

## 1 ДЕЙСТВИЕ:

Опишите проект или мероприятие. Полезные вопросы для этого: Что произошло? Кто в этом участвовал? Кто что сделал? Что чувствовали люди и чего они хотели?



## 2 РАЗМЫШЛЕНИЯ:

Подумайте о проекте или событии, оглядываясь назад. Мониторинг и оценка обеспечат информацию, необходимую для этой задачи. Полезные вопросы для этого процесса: Почему все произошло именно так? Что было причиной? Что помогло? Что было помехой? Какие у нас были ожидания и предположения? Они оправдались? Что нас удивило (в хорошем или плохом смысле)? Может ли предыдущий опыт помочь нам скорректировать и организовать наши впечатления?

## 4 ПЛАНИРОВАНИЕ:

Планирование является связующим звеном между обучением и тем, что должно быть сделано в будущем. Используя анализ прошлого опыта в качестве основы, подумайте, что необходимо сделать для достижения ваших целей. В этом вам помогут такие вопросы: Каковы практические последствия результатов процесса анализа и обучения? Что мы хотим сделать? Что должно произойти? Что мы должны изменить? Как избежать повторения одних и тех же ошибок? Как мы можем интегрировать эти идеи в нашу ежедневную работу над проектом?

## 3 ОБУЧЕНИЕ:

Размышления сами по себе мало влияют на то, как мы будем действовать или реализовывать наши планы в будущем. Чтобы предпринять этот шаг, необходимо усвоить опыт и сделать выводы. В этом отношении могут быть полезны следующие вопросы: Что мы узнали? Какие новые идеи мы наработали? Какие предположения были подтверждены? Какие новые вопросы возникли? Что мы могли сделать по-другому?

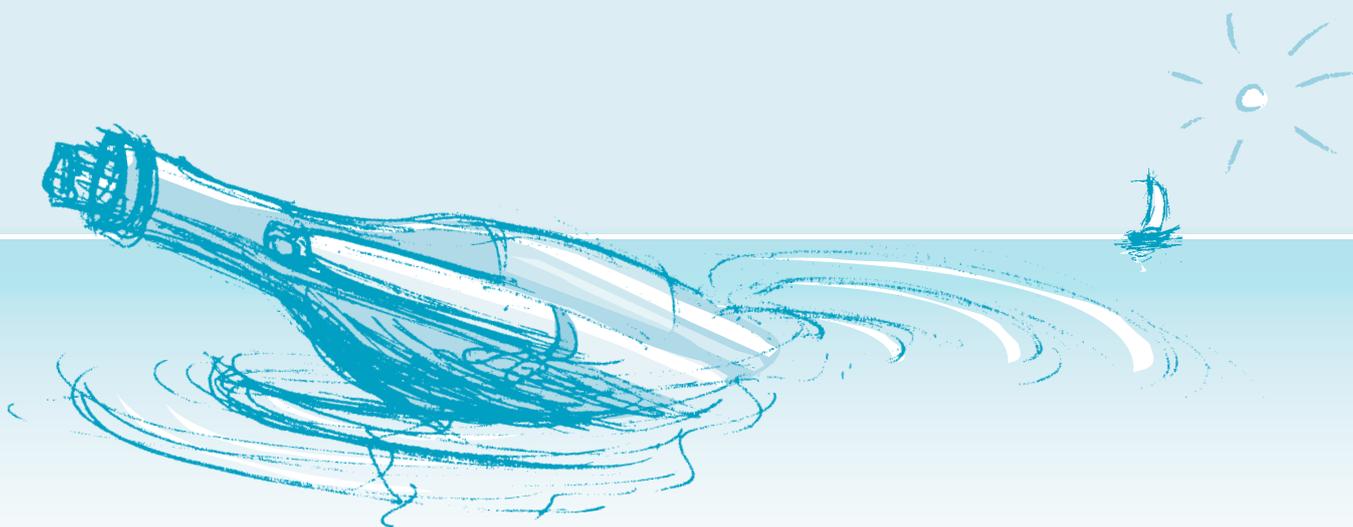
Источник: см. Barefoot Collective (2009: 109)

### Использование «Цикла обучения» (Action Learning Cycle)

Так называемый цикл обучения – это инструмент, который поможет проанализировать вашу работу, извлечь уроки и интегрировать полученные знания в ваше будущее планирование и проектную деятельность. Цикл обучения может быть использован как для всего проекта, так и для отдельных элементов, например для мероприятия или встречи. Если вы станете вести записи этого процесса, у вас уже будет небольшой отчет о проекте или мероприятии, а также информация об извлеченных уроках и последующих шагах в процессе планирования. Вы можете обратиться к этим данным позже и определить, были ли выполнены запланированные действия или внесены изменения.



# ГЛАВА 9. ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ



## В этой главе вы узнаете:

- **какие вопросы следует задавать, чтобы разработать эффективную коммуникационную стратегию для вашего проекта;**
- **на что следует обратить особое внимание при создании письменного отчета по проекту;**
- **как подготовить убедительный отчет о результатах проекта.**

Вы многому научились благодаря своим путешествиям. Даже во время поездки вы регулярно отправляли отчеты домой. А теперь, уже находясь дома, вы вспоминаете произошедшее и рассказываете об этом. Содержание и форма отчета будут меняться в зависимости от того, к кому вы обращаетесь. Одни получатели захотят услышать короткий рассказ, другие (например, ваши коллеги) будут заинтересованы в более подробном отчете. Кому-то будет интересно, что было в меню или какая стояла погода. А другие заинтересуются пройденным маршрутом и тем, достигли ли вы пункта назначения.

Кроме того, кому-то будет интересно услышать о возникших трудностях и о том, что бы вы поменяли в следующем плавании.

Точно так же вам следует отчитываться о результатах проектной работы. Это поможет вам учиться и меняться вместе с заинтересованными сторонами. Это также поможет людям лучше узнать ваш проект.

## 9.1 РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОЕКТА

Чтобы иметь возможность эффективно отчитываться о результатах вашего проекта, в первую очередь необходима коммуникационная стратегия. Разработайте ее в самом начале (в идеале на этапе планирования), чтобы выяснить, какие параметры результатов вашего проекта, кому и в какое время будут интересны.

Вам понадобятся различные формы отчетов, которые будут рассчитаны на разных получателей и задачи. Поэтому



## Определение получателей отчетов: кто, по какой причине и какую информацию получает

Следующие вопросы могут помочь вам составить целенаправленные отчеты:

### Особенности читателей/получателей:

- Кто является читателями/получателями и какими знаниями по этой теме они уже обладают?
- Какова их позиция по отношению к проекту (внутренняя/внешняя, влиятельная / подверженная влиянию)?
- Какова их функция в отношении темы отчета (лицо, принимающее решения, партнеры по сотрудничеству, целевые группы)?
- Сколько времени им придется потратить на изучение информации?
- Какие требования предъявляются к языковому оформлению и дизайну?

### Интересы читателей/получателей:

- Чего ожидают читатели/получатели?
- Что их особенно волнует?
- Какие результаты их интересуют?
- Какие выводы их интересуют?
- Какие у них ожидания относительно уровня подробностей по различным рассматриваемым темам?

### Отношение читателей/получателей:

- Какие надежды и опасения имеются у читателей/получателей в отношении темы отчета?
- Как они относятся к авторам отчета?
- Как эти результаты касаются их (например, увеличит/сократит объем работы, ограничит/расширит охват их деятельности)?

Источник: см. BMFSFJ (2000: 86).

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

вам следует обратить внимание на такие аспекты:

- для кого вы хотите составить отчет;
- чего вы хотите добиться с помощью этого отчета;
- какое содержание будет актуальным и интересным для конкретных получателей;
- как часто и в каких случаях надо готовить отчеты;
- какая форма отчета лучше подходит для каждого случая.

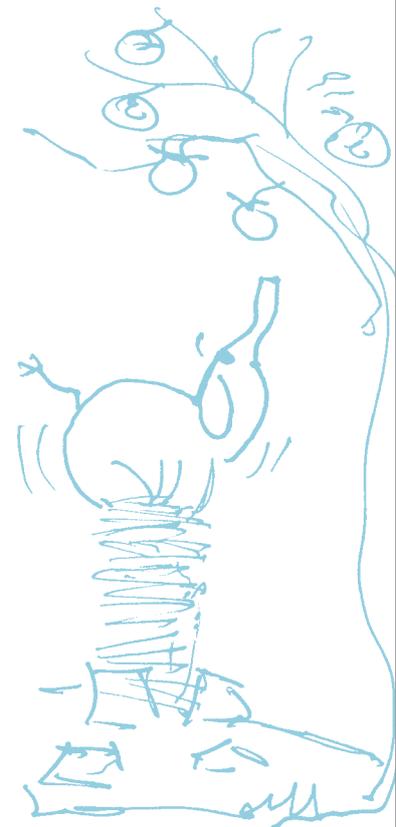
### Получатели и задачи отчетности

Для начала решите, кому будут предназначаться ваши отчеты. Получателями могут быть заинтересованные стороны (такие как доноры, перед которыми вы обязаны отчитываться), руководители и сотрудники вашей организации или даже широкий круг людей на

той территории, где работает проект. Обдумайте, какая информация имеет отношение к целевым группам вашего отчета, а также какая форма отчетности будет наиболее подходящей для них. Это заложит основу для эффективной коммуникации.

### Периодичность отчетов

При принятии решения о том, когда и как часто предоставлять отчеты, учитывайте внутренние и внешние факторы и ограничения. Доноры обычно сами говорят, как часто им нужны отчеты, и указывают крайние сроки. Исполнительному совету, который собирается в конце каждого квартала, необходимо вовремя предоставить любые выводы, имеющие отношение к его работе. Конечно, это очевидные вещи, но важно о них не забыть, поскольку они влияют на график сбора и оценки данных.



Что делает отчет полезным?

Заинтересованные стороны	Задачи коммуникации	Необходимые данные и содержание	Сроки и периодичность	Формат
<b>Внутренняя отчетность</b>				
Исполнительный совет	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информация о текущем проекте как основа для принятия решений и управления проектом</li> <li>Обязательства по отчетности</li> <li>Узаконивание</li> <li>Совместное обучение</li> <li>Празднование достижений</li> </ul>	Подробное содержание и справочная информация	Промежуточные доклады, подготовленные на основе данных мониторинга (по мере необходимости), например сразу после свежего отчета об оценке, особого мероприятия, заседания Совета и т. д.	Письменный отчет (возможно, с кратким резюме для Исполнительного совета) и устное представление (например, группой по оценке или руководством проекта) наряду с обсуждением выводов на уровне руководства, отдела и групп
	Руководство			
	Сотрудники проекта / волонтеры			
<b>Внешняя отчетность</b>				
Доноры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обязательства по отчетности</li> <li>Узаконивание</li> <li>Основания для привлечения дополнительных средств</li> <li>Освещение проблем и путей их решения</li> <li>Празднование достижений</li> </ul>			Письменный отчет с кратким обзором или формат, учитывающий интересы и требования доноров к отчетности
Целевые группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доверие/ Достоверность</li> <li>Обязательства по отчетности</li> <li>Узаконивание</li> </ul>	Содержание, адаптированное к интересам каждой целевой группы (в зависимости от обстоятельств)	Промежуточные доклады, подготовленные на основе данных мониторинга (по мере необходимости), например сразу после свежего отчета об оценке, особого мероприятия. Частично зависят от требований доноров к отчетности	Устное представление и/или краткий документ с соответствующими таблицами, графиками и изображениями
Партнеры по сотрудничеству	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обязательства по отчетности</li> <li>Узаконивание</li> <li>Освещение проблем и путей их решения</li> <li>Совместное обучение</li> <li>Празднование достижений</li> </ul>			Письменный отчет, личный обмен мнениями, семинары, конференции
Общественность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обязательства по отчетности</li> <li>Узаконивание</li> <li>Привлечение интереса</li> </ul>			Статьи, веб-сайты, социальные сети, ежегодные отчеты, пресс-релизы

## Обзор коммуникационного плана по результатам мониторинга и оценки

Вам также следует подумать о том, как часто можно сообщать о полученных данных. Например, можно относительно быстро отчитаться о промежуточных результатах, в то время как конечные результаты и воздействие часто становятся очевидными только через некоторое время.

### Формат вашего отчета

Форматы могут быть различными – от неофициальных отчетов по телефону, факсу, электронной почте, индивидуальных или групповых обсуждений до более формальных, таких как брифинги, презентации или письменные отчеты и публикации. В зависимости от задач и аудитории можно сочетать разные форматы, например письменный отчет объединить с презентацией или сделать отчет для широкой общественности и собрать ключевые результаты в пресс-релизе.

## 9.2 СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ

Письменный отчет – центральный элемент. Но что необходимо для прозрачной отчетности? Какова оптимальная структура отчета? На что следует обращать внимание при создании отчета по проекту? Полезные советы по этим вопросам вы найдете в следующем разделе.

### Прозрачная отчетность о результатах

Для того чтобы обеспечить прозрачную отчетность о воздействии, промежуточных и конечных результатах, вы должны как минимум предоставить информацию о конкретных итогах вашего проекта. Однако прозрачная и ориентированная на воздействие отчетность требует большего. Важно также показать результаты в контексте логической модели.

**Результаты проекта действительно оцелят только с учетом ранее поставленных целей и осуществленных видов деятельности.**

#### Чего должен достичь проект?

Представление данных:

- о проблемах общества
- о целевых группах и их потребностях
- о видении и целях проекта
- о стратегии проекта

#### Что проект делает для достижения своих целей?

- Презентация проектного подхода
- Презентация деятельности, продуктов и услуг, разработанных в рамках проекта

*Прозрачная и направленная на воздействие отчетность*

#### Какие результаты были достигнуты в ходе работы в рамках проекта

- Отображение результатов на уровне итогов (outcome) и воздействия

#### Каким образом можно определить результаты

- Презентация методов, используемых для анализа социального воздействия

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

**Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)**



VIP взаимодействует со своими заинтересованными сторонами следующими способами:

#### Участники

Информация на тренингах, объявления в общественном центре, телефонные звонки, текстовые сообщения, трансляции местных радиопередач.

#### Преподаватели

Регулярные собрания, электронная почта, телефонные звонки.

#### Доноры

Регулярно выпускается информационный бюллетень на четырех страницах, в нем есть информация о деятельности общественного центра и новости о VIP; этот информационный бюллетень размещается в общественном центре и распространяется в формате PDF. Индивидуальные отчеты – по запросу доноров.

#### Региональные СМИ

Регулярные пресс-релизы, приглашения на важные мероприятия.

#### Партнерские организации

Регулярные личные беседы на встречах, телефонные звонки и электронная почта.

#### Широкая общественность

Информационный бюллетень / рассылка, веб-сайт, социальные сети, СМИ.



## На заметку: Прозрачность в некоммерческом секторе

Когда обсуждают прозрачность в некоммерческом секторе, в основном говорят о публичной отчетности по финансам и управлению. Пока что отсутствует общее понимание того, что должно быть обнародовано и в какой степени.

Доноры доверяют некоммерческим организациям, но при этом все чаще просят отчеты о средствах. У доноров должна быть возможность следить не только за тем, на что расходуются их средства (например, заработная плата учителей или школьные учебники), но и за результатами и воздействием (например, увеличение числа образованных детей, снижение уровня безработицы). На практике это предполагает представление как финансовой отчетности, так и отчетности по достигнутым результатам.

PHINEO рекомендует организациям тщательно следить за соблюдением принципов прозрачности в следующих областях:

- **Проектная работа.** Предоставляйте информацию о мероприятиях, целях, благополучателях и социальных проблемах, сообщайте о логической модели, промежуточных и конечных результатах, воздействии.
- **Организационная структура.** Предоставляйте информацию о концепции, стратегии, людских ресурсах, управлении и мерах по обеспечению подотчетности.
- **Финансы.** Предоставляйте отчеты о доходах и расходах с указанием источников финансирования и распределения, а также балансовые ведомости.

## Дополнительная информация

Такие организации, как **New Philanthropy Capital**, установили **Принципы отчетности об успешном воздействии** (Principles of Good Impact Reporting), чтобы помочь некоммерческим организациям и социальным предприятиям делиться информацией о воздействии.

<http://www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impact-reporting-2/>

Международный проект **Глобальная инициатива по предоставлению отчетности** (The Global Reporting Initiative) создал отраслевое руководство для НКО, в котором можно сравнивать данные по критериям устойчивости:

<https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sector-guidance/ngo/Pages/default.aspx>

В 2004 году офис **Price Waterhouse Coopers (PWC)** в Голландии учредил собственную премию за прозрачность деятельности. Она присуждается за высокое качество и прозрачность отчетности некоммерческих организаций. С тех пор эту награду присуждают и в других офисах PWC по всему миру.

PWC в Германии совместно с местными экспертами разработал общедоступный онлайн-инструмент «Проверка прозрачности», который дает НКО и социально направленным предприятиям из разных стран возможность получить бесплатный отчет о внутренней оценке, содержащий ценную информацию о прозрачности их отчетности.

<http://www.transparency-check.com>

Международная инициатива по обеспечению прозрачности и эффективности гуманитарной помощи (МИТП) помогает НКО проследить весь путь гуманитарных грузов в развивающихся странах, а также упрощает доступ к информации о расходовании помощи.

<http://www.aidtransparency.net>

## Структурирование отчета

Составляя отчет, вы должны объяснить идеи вашего проекта (чего он должен достичь и что вы делаете для достижения этой цели) и результаты (что было достигнуто в результате деятельности и как можно определить результаты), а затем предоставить возможные выводы, структурировав их в отчете.

Стандарты социальной отчетности (SRS) (стр. 113) предлагают полезную структуру и шаблоны для прозрачной отчетности. Вы можете использовать их как для подготовки отчетов по своему проекту, так и в качестве основы для годового отчета вашей организации.

## Четкое и понятное представление информации

Общая структура отчета важна. Следует также уделить особое внимание тому, как вы собираете информацию, и качеству текста. Если текст будет слишком длинным или сложным, вряд ли его кто-то прочтет. Как правило, в отчете не нужно писать, как именно вы собирали информацию. Но это можно включить в приложение в конце материала. Поработайте над стилем. Излагайте результаты кратко.

Выделяйте ключевые тезисы, не увлекайтесь длинными предложениями, не используйте жаргонных выражений или сложных терминов, а также не злоупотребляйте статистикой. Используйте графики или инфографику.

# Стандарты социальной отчетности (SRS)

## Почему рекомендуется следовать SRS

SRS – это система отчетности для некоммерческих организаций. Стандарт помогает, в частности, в создании и распространении логической модели проекта. Он представляет важные элементы отчетности, такие как организационная структура и финансы. SRS может показать полную картину работы организации. С помощью SRS можно более четко продемонстрировать результаты работы донорам, а значит, больше шансов иметь стабильное финансирование.

- ▶ В отчете SRS уже есть ответы на вопросы, которые обычно возникают у доноров.

Использование логической модели также полезно для внутреннего управления проектом, так как в процессе рассматривается ряд вопросов, связанных с результатами деятельности. С помощью SRS можно сравнивать документы за разные годы (сопоставимость). При этом потребуются меньше работы при обращении в финансовые организации (эффективность).

**SRS поможет отчитаться по одному или нескольким проектам и всей деятельности вашей организации. Стандарт отчетности состоит из трех разделов:**

### **A** Обзор и введение

- Укажите концепцию, лежащую в основе вашей организации и/или проекта.
- Укажите тему отчета, кратко изложив его содержание (а также обозначив информацию, которая в нем отсутствует).

### **B** Ваша работа и ее результаты

- Определите рассматриваемый социальный вопрос и свой подход к нему, описав проблемы, что их порождает и как вы намерены их устранить.
- Представьте результаты на уровне общества путем описания задействованных ресурсов, проделанной работы и достигнутых результатов.
- Опишите планирование и перспективы, указав будущие цели, основные возможности и риски, а также изучив потенциальные изменения.

### **C** Ваша организация

- Предоставьте общую информацию об организации
- Существующие структуры управления
- Структура организации, команда и партнерские организации
- Напишите про ваше отношение к экологии и защите окружающей среды (если это возможно), а также про коммуникацию и отношения внутри организации
- Опишите активы, источники финансирования и расходы организации, прикрепите финансовые отчеты или используйте предложенный шаблон.

SRS является **совместным проектом** Ashoka Germany, Auridis GmbH, PHINEO gAG, BonVenture Management GmbH, Schwab Foundation, Universität Hamburg, Technische Universität München, Vodafone Germany Foundation. Реализуется при поддержке Федерального министерства Германии по делам семьи, пожилых людей, женщин и молодежи (BMFSFJ).



1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

Стандарты социальной отчетности доступны на нескольких языках:

- английский
- французский
- немецкий
- греческий
- испанский
- польский
- португальский

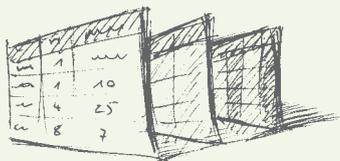
И это бесплатно!

Актуальную информацию о руководящих принципах, примерах использования и шаблоне отчета вы найдете по ссылке:

[www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)



## Визуализация результатов



Совет

### Электронные таблицы

полезны для представления количественных данных, упорядоченных по категориям.



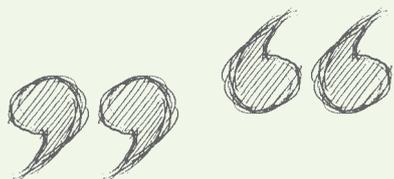
### Графики

удобны для отображения распределения по категориям.



### Круговые диаграммы

помогают показать распределение в рамках одного показателя.



### Цитаты

«ПРОГРАММА VIP ПОМОГЛА МНЕ УЛУЧШИТЬ МОЙ БИЗНЕС. ХОЧУ ПОВБЛАГОДАРИТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЗА ПОДДЕРЖКУ».



### Факты

Краткие ключевые аспекты, например процентное значение, размещенное на видном месте, и два сопроводительных предложения.



### Истории успеха / тематические исследования / кейс-метод

«С тех пор как мистер Роберт прошел программу обучения, экономическое положение его семьи значительно улучшилось».

Когда будете готовить отчет, поставьте себя на место читателей. Что вы можете сделать, чтобы помочь посторонним людям понять вашу работу и то, чего вы достигли? Как сделать доклад интересным и разнообразным? Постарайтесь сохранить баланс между фактами и описанием. Для этого можно использовать различные инструменты и формы представления. Наряду с отображением ваших результатов с помощью графиков и диаграмм вы можете задействовать положительные отзывы целевых групп. Особую эмоциональную привлекательность имеют успешные примеры работы с целевыми группами. Например, вы можете показать отзыв участника проекта о том, как проект помог ему. Обязательно включите в отчет изображения и фотографии для улучшения общего внешнего вида.

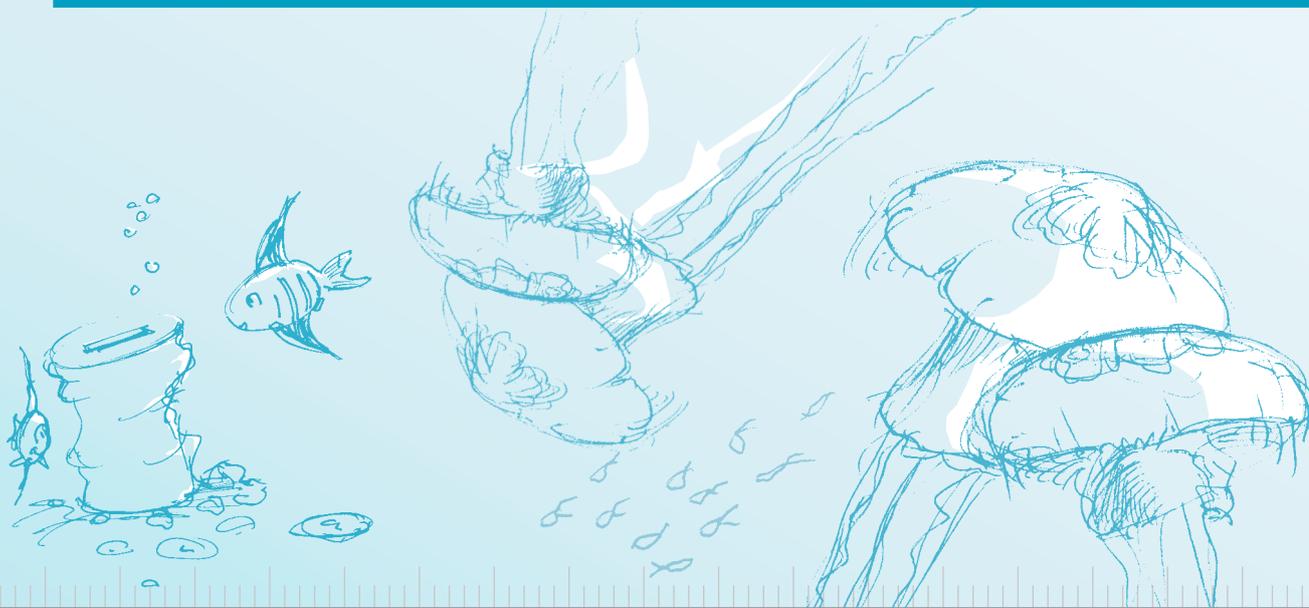
### Публикация информации

- После того как вы составили отчет по проекту, сделайте его доступным для всех заинтересованных сторон.
- Разместите свой отчет или результаты на сайте, чтобы было легко получить доступ к информации.
- Если ваша организация составляет письменный годовой отчет, в нем также должны быть указаны результаты вашей проектной работы. Годовой отчет должен размещаться на веб-сайте организации и содержать прозрачную информацию о работе по проекту, результатах, организационных структурах и финансах.



## Чек-лист: критерии хорошей отчетности

Наши отчеты...	Пояснения	Да	Нет	Комментарий
АКТУАЛЬНЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ	Отчеты должны служить конкретной цели. Поэтому всю информацию следует готовить с учетом особенностей группы заинтересованных сторон.			
СВОЕВРЕМЕННЫЕ	Отчеты должны быть подготовлены заблаговременно. От результатов, которые сообщаются слишком поздно или нерегулярно, мало пользы.			
ПОДРОБНЫЕ	Отчеты должны содержать достаточно информации. Но не стоит обрушивать на читателя поток информации.			
ДОСТОВЕРНЫЕ	Для обоснования результатов должны быть включены фактические данные. Это могут быть отдельные истории успеха или мнения отдельных лиц, выраженные в ходе внешней оценки.			
ПРОСТЫЕ И УДОБНЫЕ	Отчеты должны быть адаптированы под целевую аудиторию. Язык и формат отчета должны быть точными и понятными.			
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ	Важно использовать единый формат и структуру (например, в годовых отчетах). Это позволит сопоставить результаты через некоторое время.			
ЭФФЕКТИВНЫЕ С ПОЗИЦИИ ЗАТРАТ	Объем ресурсов, используемых для предоставления отчетности, должен быть соразмерен ожидаемым выгодам.			
ПРОЗРАЧНЫЕ	Документы должны быть доступны заинтересованным сторонам и размещены на веб-сайте организации для других заинтересованных лиц.			



# ГЛАВА 10. УВЕЛИЧЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ – УСПЕХ В МАСШТАБИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



## Совет

### Дополнительная информация по вопросу масштабирования

Вопрос о стратегиях и факторах успеха в масштабировании эффективных проектов сам по себе очень серьезный. Поэтому в данном руководстве мы можем привести лишь краткий обзор этой темы. Более подробную информацию можно найти в публикации „Scaling Social Impact in Europe”, Bertelsmann Stiftung (Eds.), Guetersloh 2015.



Еще одно полезное пособие издали в Международном центре социального франчайзинга (Лондон, 2015), с ним можно ознакомиться по ссылке <http://toolkit.the-icsf.org>

В этой главе вы узнаете:

- **какие преимущества дает масштабирование эффективных концепций проекта,**
- **как определить проекты, подходящие для масштабирования,**
- **какие существуют возможности для масштабирования,**
- **какую роль играет анализ социального воздействия в поддержке масштабирования.**

Ваше морское путешествие вас так вдохновило, что едва вернувшись домой, вы уже думаете о новой поездке. Вам хочется пригласить больше людей, освоить новый маршрут, вы готовы регулярно устраивать такие круизы, хотели бы останавливаться в разных портах. Вы уже обдумываете, какой тип яхты или лайнера вам нужен, кого позвать в команду. Вы думаете, где взять деньги для достижения этой цели.

Если с помощью анализа социального воздействия вы определили, что ваш проект достиг намеченных

результатов, то его реализация в других регионах также может способствовать охвату большего числа людей и в конечном счете достижению большего воздействия. Таким образом можно решать больше социальных проблем и не ограничиваться одной только территорией.

## 10.1 КРИТЕРИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

Идея повторить ваш проект в других регионах – разумная цель для организации. Но масштабирование не должно быть самоцелью.

Задайте себе три ключевых вопроса: есть ли в других регионах необходимость в этом проекте? вы готовы и можете масштабировать проект? может ли ваш проект на самом деле быть полезен в других регионах? (чек-лист вопросов на стр. 119)

Последний вопрос касается самого проекта. Не каждый проект подходит для масштабирования.



## На заметку: Три веские причины для масштабирования успешных проектов

### 1. Достижение значительного воздействия в рамках целевой группы (целевых групп)

Во многих социальных сферах существуют практики, которые уже доказали свою эффективность. Вместо того чтобы заново изобретать велосипед в каждом новом регионе, следует масштабировать проекты. С помощью практики, доказавшей свою эффективность и ценность, можно охватить больше людей и создать основу для достижения максимально возможного эффекта.

### 2. Результаты лучше для всех

Ресурсы для решения социальных проблем часто бывают ограничены. Это делает их эффективное использование особенно важной темой. Применяя практики, которые уже доказали свою эффективность, организации могут сократить расходы на разработку программ и избежать длительного процесса проб и ошибок, с которыми они могут столкнуться при создании новых проектов.

### 3. Совместное накопление знаний

Благодаря распространению эффективных практик и технологий можно применять передовой опыт на различных территориях и дорабатывать/обновлять его в процессе обмена опытом и обучения. В интересах целевых групп некоммерческие организации должны сотрудничать и содействовать развитию культуры обменом знаниями.

Ключевым требованием является четкое понимание логической модели вашего проекта. Какую проблему вы пытаетесь решить? Как вы решаете эту проблему для вашей целевой группы? И наконец, как вы можете показать, что ваш проект будет успешным и эффективным в другом месте?

Ваша логическая модель является основой, позволяющей определить, как проект должен быть внедрен в других регионах, чтобы быть успешным с вашим непосредственным содействием или без него. Ситуация и условия в других регионах могут сильно отличаться от тех, с которыми вы столкнулись в вашем прежнем местоположении.

Поэтому у вас должно быть ясное представление о том, какие стандарты качества важны для успеха проекта, а какие могут быть адаптированы к новым требованиям. В общем, чем проще проект, тем больше

он соответствует стандартам, тем более подходящим он будет для масштабирования.

Если вы решите, что проект подходит для масштабирования, следующим шагом будет определение того, какой из методов вы хотите использовать для выполнения этой задачи.

## 10.2 СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Существует несколько способов масштабирования. Самый простой – распространение соответствующих знаний, например путем размещения руководства в Интернете. Можно также передать проектные материалы в партнерские организации (с помощью партнерских соглашений) или принять решение о создании проекта в других регионах самостоятельно.

ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

## Матрица типов стратегий<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Источник: Фонд Бертельсмана (2013: 23)

проекта на другой территории, очень важно иметь ясное представление о собственном участии в нем: хотите вы свести затраты к минимуму или готовы взять на себя обязательства по увеличению объема инвестиций.

Ответы на эти вопросы помогут вам принять решение о подходящей стратегии для вашей организации, как показано в матрице стратегий. Стратегии «распространение знаний» и «партнерство на основе договора» направлены на передачу практики другим организациям, стратегии «наращивание потенциала» и «стратегическое развитие» связаны с расширением масштабов деятельности в рамках существующей организации.

### Распространение знаний

Стратегия передачи знаний – это прежде всего доступность и открытость для всех. Все желающие имеют доступ к стратегии и реализуют ее на своей территории. Как создатель проекта вы можете оказать поддержку на ранней стадии, например предоставляя информацию, техническую помощь или консультации по реализации. Однако впоследствии общения будет гораздо меньше. Эта стратегия распространена в некоммерческом секторе. Она требует наименьших затрат, обеспечивая при этом быстрое воссоздание проекта и оптимальную способность адаптировать концепцию к местным условиям. Тем не менее она не дает разработчику концепции возможности осуществлять контроль.

### Выбрать правильную стратегию для вашей организации вам помогут два важных вопроса:

1. Готовы ли вы поделиться своим подходом/опытом с другими и тем самым отказаться от контроля? Или вам важно, чтобы организация сохранила полный контроль над концепцией проекта и его реализацией?
2. Сколько времени и средств вы готовы вложить в развитие вашего проекта? Каждая стратегия масштабирования имеет свои издержки: может потребоваться разработка руководства, переговоры с партнерами, во многих ситуациях нужно будет заключить договоры, а также сформулировать общие цели, которые впоследствии надо контролировать. Даже если невозможно заранее определить точные затраты на создание



### Ключевые аспекты: критерии масштабируемости проекта

Эти вопросы помогут вам решить, можно ли успешно воспроизвести проект на другой территории:

#### Необходимость

Существует ли в других местах потребность в проекте и готовность вкладывать время и деньги в его реализацию?

#### Готовность

Есть ли в вашей организации готовность и желание перенести проект?

Есть ли у вас для этого соответствующий опыт? Располагает ли ваша организация необходимыми кадровыми и финансовыми ресурсами?

#### Успешная модель

Знаете ли вы, какие самые важные аспекты в реализации проекта?

Является ли концепция вашего проекта достаточно простой и стандартизированной, чтобы ее могли реализовать другие люди в других регионах?

Достаточно ли у вас аргументов, чтобы убедить других в том, что ваш проект эффективен и успешен?

1  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

2  
АНАЛИЗ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

3  
УЛУЧШЕНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТОВ

### Договорные партнерства

Еще один вариант масштабирования – партнерство с другими независимыми организациями. Эти организации будут реализовывать проект на своей территории, а вы как создатель проекта продолжите осуществлять контроль. Права и обязанности создателя и бенефициара проекта будут прописаны в контракте.

Например, в договоре должна быть подробная информация о ресурсах, наработках и инструкциях, которые предоставляет создатель проекта, а также должны быть прописаны обязательства второй стороны по представлению отчетности, лицензионных платежах, условиях использования прав на бренд и стандарты качества.

Создатель проекта может оказать больше влияния в рамках этой модели,

*Собраться вместе – это начало.  
Остаться вместе – это прогресс.  
Работать вместе – это успех.*

Генри Форд (\*1863 – † 1947)

но при этом договорное партнерство также ведет к увеличению расходов и стандартизации процедур, предлагая меньше возможностей для адаптации на местном уровне, чем в случае открытой передачи.

Существуют четыре основные модели договоров для такого типа передачи проектов. К ним относятся передача в рамках ассоциаций или партнерств, социальная франшиза, лицензирование и создание совместного предприятия.



### Пример из практики проекта «Улучшение условий жизни за счет повышения деловой активности» (VIP)

Проект VIP очень успешно работает. Его идеи по расширению прав и возможностей малого бизнеса оказываются востребованы и в других сферах. В VIP поступает все больше запросов о сотрудничестве. Совместно с командой VIP руководители проекта продумывают, как реагировать на запросы. С одной стороны, они хотели бы, чтобы программа VIP была представлена в максимально возможном количестве регионов. С другой стороны, важно, чтобы проект сохранил качество.

Но у команды VIP ограниченные финансовые и временные ресурсы, поэтому она решает написать руководство по использованию практик и технологий проекта. Благодаря анализу социального воздействия в VIP уже готова письменная документация с главными выводами, которые необходимы для планирования и реализации модели VIP.

На основе этого руководства начинают работать проекты в других регионах. Раз в год команда VIP собирает общую конференцию для всех своих партнеров. На следующем этапе команда VIP планирует начать масштабную программу по подготовке наставников и преподавателей для курсов финансовой грамотности.

### Наращивание потенциала

Расширение масштабов проекта не всегда требует передачи концепции другой организации.

Возможно, вы хотели бы повысить воздействие вашего проекта в регионе, где вы уже работаете, и таким образом помочь большему количеству людей и не переносить проект в другие регионы. Этого можно достичь, если увеличить объемы работы и количество проектов внутри вашей организации – как правило на одной территории – или оптимизировав существующие процессы и структуры таким образом, чтобы охватить больше людей при наличии тех же ресурсов. Многие экспериментальные проекты начинают с оптимизации деятельности в рамках региона и только потом находят возможности для расширения деятельности в других местах. Такая стратегия масштабирования предоставляет широкие возможности для влияния и контроля.

### Стратегическая экспансия

Для того чтобы охватить большее количество людей и другие регионы, вы можете открыть филиалы или представительства вашей организации. Филиалы юридически остаются частью вашей организации. Это означает, что ваша организация будет самостоятельно финансировать работу в других регионах. Зато вы сохраните за собой контроль над реализацией, поскольку концепция проекта не передается другим организациям.

Стратегическое расширение проекта – это расширение деятельности для охвата дополнительных целевых групп или создание дополнительных программ.

## 10.3. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И МАСШТАБИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

Анализ социального воздействия играет важную роль в масштабировании проектов, это основа для масштабирования и способ обеспечить качество. Как ваша система мониторинга и оценки может помочь вам в масштабировании проекта?

### Анализ социального воздействия как основа для масштабирования влияния

Анализ социального воздействия покажет, действительно ли проект приносит результаты и можно ли ожидать большего эффекта, если расширить проект. Поэтому, если вы рассматриваете возможность масштабирования вашего проекта, желательно заказать проведение внешней оценки. Это позволит подтвердить эффективность вашего проекта, выявить пробелы в концепции и обозначить аспекты, в которых может потребоваться корректировка для успешного воспроизведения проекта. Полученные результаты анализа социального воздействия также помогут убедить других людей и организации, особенно потенциальных благополучателей и доноров, в том, что ваш проект достоин расширения. Независимое мнение, полученное в ходе внешней оценки, улучшает репутацию проекта.

### Развитие качества

В ходе анализа социального воздействия первоначального проекта вы будете собирать и документировать данные, делать выводы и усваивать опыт о том, как и почему ваш проект приносит результаты и обеспечивает воздействие.

Это не только поможет проанализировать ваш прогресс в достижении целей, но и определит требования для оценки успеха и качества. Понимание этих критериев успеха и качества и умение их распространять – важный фактор для успешного масштабирования результатов.

### Обеспечение качества

Чтобы партнеры могли реализовать концепцию проекта на другой территории с необходимым уровнем качества, вы должны предоставить им информацию – особенно на начальных этапах – о структуре и технологиях работы, а также об анализе социального воздействия и средствах обеспечения качества. При подготовке руководства или учебной программы можно использовать выводы из анализа социального воздействия. После успешной передачи проекта анализ его социального воздействия продолжает играть важную роль в обеспечении качества. Для договорных партнерств или создания филиалов обычно используется стандартная система отчетности и единые критерии обеспечения качества.

Это означает, что все партнеры, которые работают по вашей модели, должны представлять отчеты в стандартном формате и в одни и те же сроки. В случае открытого распространения знаний среди независимых организаций, после завершения начального этапа взаимодействия и обмена информацией будет меньше. В таких случаях особенно важно, чтобы люди, которые берут в работу концепцию проекта, осознавали важность анализа социального воздействия. Для этого нужно предоставить им все необходимые материалы и возможности для обучения.

### Экспоненциальное обучение

Изучение результатов анализа социального воздействия важно для всех проектов – и первоначального, и в других регионах. Стандартная процедура отчетности поможет сравнить результаты по проектам на разных территориях и сделать выводы. Каковы наиболее важные факторы общего и локального характера для успешного проекта? Какие критерии являются решающими для достижения желаемого результата проекта для конкретной целевой группы? Какие уроки можно извлечь из успехов других проектных групп? Объединение и сравнение результатов помогают определить, какие из них являются наиболее эффективными.



*Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль.*

Антуан де Сент-Экзюпери [\* 29.6.1900 – † 31.7.1944]

Полученная информация не только поможет тем, кто использует модель проекта, но и даст возможность для совершенствования и дальнейшего развития первоначальной концепции. Таким образом, может возникнуть образовательная среда, которая будет способствовать расширению масштабов эффективной работы.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если вы не начинаете читать книги с конца, то вы уже изучили более 120 страниц текста и графических изображений, посвященных циклу управления проектом и ориентированных на воздействие.

В части 1 вы узнали о том, как поставить цели на этапе планирования проекта и как использовать анализ потребностей при разработке ориентированных на воздействие целей проекта и логической модели.

Принимая во внимание цели проекта, вы периодически решали, идете ли вы к достижению поставленных целей. Поэтому в части 2 приводится обзор ряда возможностей мониторинга и оценки результатов и излагаются различные методы обработки данных.

В части 3 описано, как можно использовать собранную информацию. Обучение и совершенствование были представлены в качестве центральных элементов цикла проекта, ориентированного на воздействие. Были также предложены идеи относительно того, как донести результаты вашего анализа воздействия до широкой аудитории.

В нашем руководстве много примеров, как ориентация на воздействие может быть интегрирована в повседневную работу даже небольшого проекта при условии, что инструменты тщательно адаптированы к контексту и потребностям проекта.

Вы проделали большой путь, работая над достижением значительного социального воздействия. Используя этот опыт, вы вскоре отправитесь еще в одно путешествие. В конце каждого цикла управления, направленного на воздействие, начинается новый цикл, и ваша организация продолжает свою работу.

Если для вас это первое знакомство с теорией социального воздействия, то, вероятно, первые шаги оказались для вас самыми трудными. Но как только цикл управления будет интегрирован в работу организации, вы увидите эффект и преимущества этого метода управления.

Неважно, новичок вы или эксперт в этой сфере, – мы надеемся, что это руководство будет полезным для вашей проектной работы. Прежде всего мы надеемся, что оно вдохновило вас на изучение результатов и воздействия вашей работы.

Проекты, ориентированные на воздействие, приносят пользу всем: целевые группы получают выгоду от непосредственной деятельности; ваши сотрудники мотивированы тем, что являются частью команды эффективного проекта; доноры довольны тем, что их деньги расходуются надлежащим образом; другие некоммерческие организации могут воспользоваться практиками и эффективными технологиями, а также общественными изменениями, которые происходят в процессе работы; и, наконец, общество в целом получает выгоду от построения лучших, более справедливых условий жизни.

Желаем вам успехов в работе над вашими проектами и достижения значимого социального воздействия!



Загрузите данную публикацию в формате PDF по ссылке (16MB):

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)



Еще больше информации и бесплатных материалов, в том числе типовых шаблонов, чек-листов и других публикаций Phineo, вы найдете тут:

[www.phineo.org/publikationen/](http://www.phineo.org/publikationen/)



## **А** Анализ социальных последствий

В узком смысле этот термин охватывает анализ данных, непосредственно относящихся к предполагаемым конечным результатам и воздействию проекта. Но в контексте управления проектами, нацеленными на воздействие, целесообразен более широкий взгляд на анализ социального воздействия. Здесь важно не только выяснить, удалось ли проекту добиться результатов, но и определить, какие именно факторы сыграли в этом решающую роль. Анализ социального воздействия в широком смысле предполагает анализ конечных результатов и воздействия проекта, промежуточных результатов и их качества, а также изучение исходных положений проекта.

**Вз** **Вложения**  
Финансовые, человеческие и материальные ресурсы, которые необходимы для проекта.

## **Воздействие (результаты на уровне общества)**

Результаты проектов на уровне целевых групп у нас обозначены как конечные результаты. Воздействие относится к социальным или экономическим изменениям на уровне общества. Цели воздействия – это желаемые изменения в проекте на этом уровне. Воздействие, как правило, относится только к части общества, например к населению определенного муниципального района или региона.

**З** **Задачи (проекта)**  
Предполагаемые результаты проекта, способствующие улучшению финансовых, институциональных, социальных, экологических или иных условий жизни людей, групп, организаций или элементов общества в целом.

## **Заинтересованные стороны**

Учреждения, организации, группы или отдельные лица, имеющие прямую или косвенную заинтересованность в реализации проекта.

**И** **Исходные данные**  
Информация о целевой группе до начала проекта или программы. Она может служить отправной точкой для оценки будущего прогресса или для других сравнительных целей.

**К** **Конечные результаты**  
Конечные результаты – результаты проекта на уровне целевых групп. Представляют собой один из основных элементов логической модели. Цели конечных результатов – позитивные изменения для участников проекта. Конечные результаты могут быть выражены на трех уровнях (уровни 4–6 в логической модели): изменения в знаниях, жизненных установках или навыках (уровень 4); поведенческие изменения (уровень 5); изменения в условиях жизни или статусе (уровень 6).

## **Контекстный анализ**

Контекстный анализ дает возможность изучить работу проектов и способы взаимодействия с ними; анализирует проекты с аналогичными целями и целевыми группами, концепции которых могут быть полезны для целевого региона; выявляет субъектов с похожими проектами. Цели контекстного анализа – это возможность делать уникальные проекты, не дублируя чужую работу, взаимодействие с другими организациями или заключение полезных соглашений о сотрудничестве.

**Контрольный показатель**  
Эталон или стандарт, в сравнении с которым могут оцениваться промежуточные итоги или результаты. Примерами контрольных показателей могут



быть результаты, достигнутые в недавнем прошлом подобными организациями, или просто такой уровень производительности, который можно было бы реально ожидать в подобных обстоятельствах.

**Л** **Логическая модель**  
Инструмент для разработки и описания того, каким образом вмешательство (например, проект или программа) рассматривается как вклад в достижение результатов. Другие подходы и термины – «теория изменений», «структура результатов», «логическая структура (логическая матрица)», «цепочки результатов» или «теория программы».

**М** **Методы сбора данных**  
Способы сбора данных в целях мониторинга и оценки. К ним могут относиться письменные опросы или интервью, наблюдения, интервью с экспертами, тематические исследования, сбор неофициальных данных или анализ документов.

**Мониторинг**  
Постоянный процесс сбора данных в ходе работы проекта. В рамках этого процесса в первую очередь будет собираться информация о прогрессе, достигнутых целях и расходах имеющихся ресурсов.

**О** **Ориентированность на воздействие**  
Направленность на воздействие означает, что проект планируется и реализуется для достижения результата. Желаемые результаты

сформулированы в виде конкретных целей, которые служат ориентиром и направляют всю работу.

### Оценка

Систематическая и объективная оценка нынешнего или завершенного проекта или программы, их реализации и результатов. Целями оценки могут быть: определение актуальности задач, их выполнения и обеспечения действенного механизма развития, а также определение эффективности задач, долгосрочных результатов и стабильности. Оценка должна давать достоверную и полезную информацию, которая позволит учитывать накопленный опыт в процессе принятия решений по проекту.

### Оценка потребностей

Оценка потребностей представляет собой практическое изучение социальных проблем (с точки зрения масштаба, актуальности и т. д.), существующих в местных условиях (например, в муниципальном районе), а также потребностей и требований членов целевых групп (например, образовательный уровень, культурные особенности, семейные обстоятельства). Требования проекта или программы могут основываться на результатах оценки потребностей.

### Показатель

Характеристика или неотъемлемый признак в проекте, показатели незаменимы для измерения сложных обстоятельств в ходе процедур мониторинга и оценки.

### Промежуточные результаты

Услуги и продукты, созданные в рамках проекта, деятельность или предложения проекта, а также использование продуктов или услуг целевой группой. Промежуточные результаты являются основой для того, чтобы достигать результатов на уровне итогов и воздействия.

### Результативность (Efficiency)

Степень экономической обоснованности преобразования ваших ресурсов (средства, опыт, время и т. д.) в результаты.

### Результаты

Промежуточные и конечные результаты, а также воздействие (намеренное или непреднамеренное, положительное или отрицательное) проекта или вмешательства.

### Социальный возврат на инвестиции (SROI)

Социальный возврат на инвестиции – методика измерения социального воздействия с учетом добавленной социальной стоимости, создаваемой проектом. Эта тема активно обсуждается в последние годы и подвергается критике. В анализе SROI результаты проекта представляются в количественном выражении и денежном эквиваленте.



### Стандарты социальной отчетности (SRS)

SRS предлагает систему отчетности для организаций и проектов. Особенно это важно для создания и распространения логических моделей проектов или поставщиков услуг. Эти отчеты содержат подробные сведения о структуре и финансах организации. Таким образом, использование стандартов предлагает всесторонний обзор отчитывающейся организации.



### Теория изменений

Логическая модель

### Целевая группа

Конкретные лица, группы или организации, в интересах которых работает проект.

### Цели

Задача более высокого порядка, достижению которой должна способствовать любая деятельность в области развития.

### Эффективность (Effectiveness)

Степень достижения или ожидаемого достижения целей проекта. Это понятие также используется в качестве общего показателя (или стандарта при принятии решения) эффективности или ценности проекта, т. е. того, в какой степени проект достиг или может достигнуть своих целей.



Источник: 'Подготовлен на основе Глоссария ОЭСР «Ключевые термины в области оценки и управления, нацеленного на результаты», Париж, 2009 г., и Univation: Eval-Wiki: Glossar der Evaluation, Кельн, 2010 г.: [www.wiki.org/glossar/Kategorie:A\\_bis\\_Z](http://www.wiki.org/glossar/Kategorie:A_bis_Z)

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Введение в тему и обзорная информация

Herrero, Sonia: "Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results", Berlin 2012. [www.inprogressweb.com/resources](http://www.inprogressweb.com/resources)

Rossi, Peter H./ Lipsey, Mark W./ Freeman, Howard E.: "Evaluation. A Systematic Approach," Seventh Edition, Thousand Oaks 2004.

Shapiro, Janet: "Monitoring and Evaluation," CIVICUS Toolkits, Johannesburg 2001. <http://www.civicus.org/view/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

United Way of America: "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach," Arlington 1996. [www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/](http://www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/)

### Анализ потребностей и ситуации

Altschuld, James W.: "The Needs Assessment Kit," Thousand Oaks 2010.

IMAS (International mine action standards): "Data collection and needs assessment," Geneva 2005. [http://www.parkdatabase.org/files/documents/2005\\_Data-Collection-and-Needs-Assessment\\_MRE-Best-Practice-Guidebook\\_IMAS.pdf](http://www.parkdatabase.org/files/documents/2005_Data-Collection-and-Needs-Assessment_MRE-Best-Practice-Guidebook_IMAS.pdf)

### Определение целей проекта

Pawlak, Edward J./ Vinter, Robert D.: "Designing and Planning Programs for Nonprofit and Government Organizations," San Francisco 2004.

### Логическая модель

Dewson, Sara/ Eccles, Judith et al.: "Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled," The Institute for Employment Studies, Brighton 2000. <http://www.dwp.gov.uk/docs/distance.pdf>

Funnell, Sue C./ Rogers, Patricia J.: "Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models, San Francisco 2011.

Innovation Network: "Logic Model Workbook," Washington n.d. [http://www.innonet.org/client\\_docs/File/logic\\_model\\_workbook.pdf](http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf)

University of Wisconsin: "Enhancing Program Performance with Logic Models," Madison 2003. [www.uwex.edu/ces/lmcourse/](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/)

### Подготовка к анализу воздействия

Preskill, Hallie/ Jones, Natalie: "A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions," (Robert Wood Johnson Evaluation Series), Princeton 2009. <http://www.rwjf.org/content/dam/web-assets/2009/01/a-practical-guide-for-engaging-stakeholders-in-developing-evaluation>

### Формулировка показателей

United Way of America: "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach," Arlington 1996, Step 3: Specify Indicators for your Outcomes, pgs. 59-80.

### Сбор данных

Database offering information on different methods for data acquisition published by the University of Wisconsin-Extension: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evaldocs.html>

Database on different methods for data acquisition including guidelines and checklists published by EuropeAid: [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm)

Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T.: "Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs," Ottawa 2001. [www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)

NGO-IDEAS: "Tiny Tools for Impact Assessment," [http://www.ngo-ideas.net/tiny\\_tools/](http://www.ngo-ideas.net/tiny_tools/)

### Инструменты онлайн-опроса

<http://surveymonkey.com>; <http://hostedsurvey.com/home.html>

### Анализ данных

The Urban Institute: "Analyzing Outcome Information-Getting the most from Data," Washington 2004. [http://www.urban.org/UploadedPDF/310973\\_OutcomeInformation.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/310973_OutcomeInformation.pdf)

### Образование

Argyris, C., & Schön, D.: "On Organisational Learning: A Theory of Action Perspective," 2nd edition, Oxford 1999.

Barefoot Collective: "The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change," n.p. 2009. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Gill, Stephen J.: "Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations," Thousand Oaks 2010.

### Отчетность

New Philanthropy Capital: "Principles of Good Impact Reporting for Charities and Social Enterprises," London 2012, <http://www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impact-reporting-2/>

SRS Consortium: Social Reporting Standard. <http://www.social-reporting-standard.de/en>

Torres, Rosalie T./ Preskill, Hallie/ Piontek, Mary E.: "Evaluation Strategies for Communicating and Reporting. Enhancing Learning in Organizations," 2nd edition, Thousand Oaks 2005

### Масштабирование

Bertelsmann Stiftung (Ed.): "Scaling Social Impact in Europe," Guetersloh 2015. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/scaling-social-impact-in-europe/>

Grantmakers for Effective Organizations: <http://scalingwhatworks.org>

International Centre for Social Franchise: "Social Replication Toolkit," London 2015. <http://toolkit.the-icsf.org/Home>

The Social Enterprise Coalition: "The Social Franchising Manual," London 2011. [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Social\\_Franchising\\_manual.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Social_Franchising_manual.pdf)

---

### Пожалуйста, примите к сведению:

Учитывая постоянно меняющуюся природу Интернета, мы не можем гарантировать, что представленные URL-адреса останутся актуальными.

---

## СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Barefoot Collective: "The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change," n.p. 2009. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): "Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen," Gütersloh 2013

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): "Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden," QS Nr. 29, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 2000

Pacific Research and Evaluation Associates: "Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox," <http://evaluationtoolbox.net.au/>

European Venture Philanthropy Association: "A Practical Guide to Impact Measurement," Brüssel 2013. [http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/11/EVPA-Full-Manual-Final-Version\\_A4.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/11/EVPA-Full-Manual-Final-Version_A4.pdf)

Grantmakers for Effective Organizations (GEO): "Four Essentials for Evaluation," Washington DC n.d. <http://geofunders.org/geo-publications/567-four-essentials>

Herrero, Sonia: "Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results," Berlin 2012. [www.inprogressweb.com/resources](http://www.inprogressweb.com/resources)

Hoelscher, Philipp: "Kredit statt Spende? - Venture Philanthropy als Soziale Investition," in: *Forschungsjournal Soziale Bewegung* 1/2011, p. 32.

Innovation Network: "Evaluation Plan Workbook," Washington DC 2006. [www.innonet.org](http://www.innonet.org)

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies: "Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide," Genf 2011

OECD Development Assistance Committee (DAC): "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management," Paris 2009

Schmidt, Stefan: "Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten – Ein Leitfaden zur Qualitätstsentwicklung," Gütersloh 2012

Shapiro, Janet: "Monitoring and Evaluation," CIVICUS Toolkits, Johannesburg 2001. <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

Stockmann, Reinhard: "Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung," Münster 2007

The Urban Institute: "Key Steps in Outcome Management," Series on Outcome Management For Nonprofit Organizations, Washington 2003. [www.urban.org](http://www.urban.org)

The World Bank: "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System," Washington DC 2004. [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS-ContentServer/WDS/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDS-ContentServer/WDS/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf)

UNDP: "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results," New York 2009. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/>

United Way of America: "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach," Arlington 1996. [www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/](http://www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/)

Univation Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH: "Eval-Wiki: Glossar der Evaluation," [www.eval-wiki.org/glossar/](http://www.eval-wiki.org/glossar/)

University of Wisconsin-Extension: "Enhancing Program Performance with Logic Models," Madison 2003. [www.uwex.edu/ces/lmcourse/](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/)

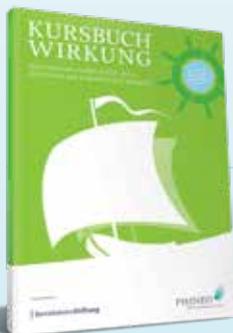
VENRO: "Prüfen und Lernen. Praxisorientierte Handreichung zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation," Bonn 2002. [http://www.venro.org/fileadmin/Publikationen/Einzelveroeffentlichungen/Evaluation\\_und\\_Wirkungsbeobachtung/pruefen\\_lernen.pdf](http://www.venro.org/fileadmin/Publikationen/Einzelveroeffentlichungen/Evaluation_und_Wirkungsbeobachtung/pruefen_lernen.pdf)

W.K. Kellogg Foundation: "Evaluation Handbook," Battle Creek 2004. [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org)

Stiftung ZEW: "Outcome and Impact Assessment in International Development – ZEW Guidelines for Projects and Programmes," Zurich 2011. <http://impact.zewo.ch/en/impact>

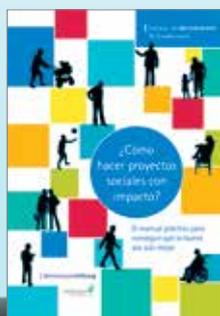
### Пожалуйста, примите к сведению:

Учитывая постоянно меняющуюся природу Интернета, мы не можем гарантировать, что представленные URL-адреса останутся актуальными.

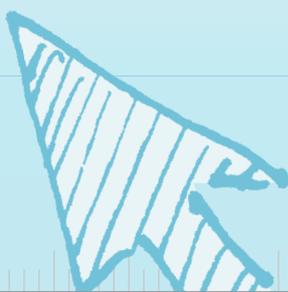


**ВЫ ЗНАЛИ? ДАННЫЙ СБОРНИК ТАКЖЕ ДОСТУПЕН НА ДРУГИХ ЯЗЫКАХ (НЕМЕЦКИЙ, АНГЛИЙСКИЙ И ИСПАНСКИЙ).**

**Издание на немецком языке: "Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen", 19 MB**  
[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)



**Издание на английском языке: "¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?", 27 MB**  
[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)



## ПРИЛОЖЕНИЯ: ШАБЛОНЫ И ЧЕК-ЛИСТЫ

*Самое трудное – решиться на первый шаг. Остальное – дело упорства.*

Амелия Эрхарт (\*1897 – †1937)



Заинтересованные стороны	Как они интегрированы в проект? Какие у них ожидания?	В чем заключается их позитивное влияние на проект? В чем их потенциал?	Как они могут негативно повлиять на успех проекта? Какие у них недостатки?	Какие будут последствия для проекта? Как можно интегрировать эти заинтересованные стороны?
--------------------------	---	--	--	--

Целевые группы


Другие заинтересованные стороны




## Чек-лист: Критерии хорошей отчетности

Наши отчеты...	Пояснения	Да	Нет	Комментарий
АКТУАЛЬНЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ	Отчеты должны служить конкретной цели. Поэтому всю информацию следует готовить с учетом особенностей группы заинтересованных сторон.			
СВОЕВРЕМЕННЫЕ	Отчеты должны быть подготовлены заблаговременно. От результатов, которые сообщаются слишком поздно или нерегулярно, мало пользы.			
ПОДРОБНЫЕ	Отчеты должны содержать достаточно информации. Но не стоит обрушивать на читателя поток информации.			
ДОСТОВЕРНЫЕ	Для обоснования результатов должны быть включены фактические данные. Это могут быть отдельные истории успеха или мнения отдельных лиц, выраженные в ходе внешней оценки.			
ПРОСТЫЕ И УДОБНЫЕ	Отчеты должны быть адаптированы под целевую аудиторию. Язык и формат отчета должны быть точными и понятными.			
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ	Важно использовать единый формат и структуру (например, в годовых отчетах). Это позволит сопоставить результаты через некоторое время.			
ЭФФЕКТИВНЫЕ С ПОЗИЦИИ ЗАТРАТ	Объем ресурсов, используемых для предоставления отчетности, должен быть соразмерен ожидаемым выгодам.			
ПРОЗРАЧНЫЕ	Документы должны быть доступны заинтересованным сторонам и размещены на веб-сайте организации для других заинтересованных лиц.			



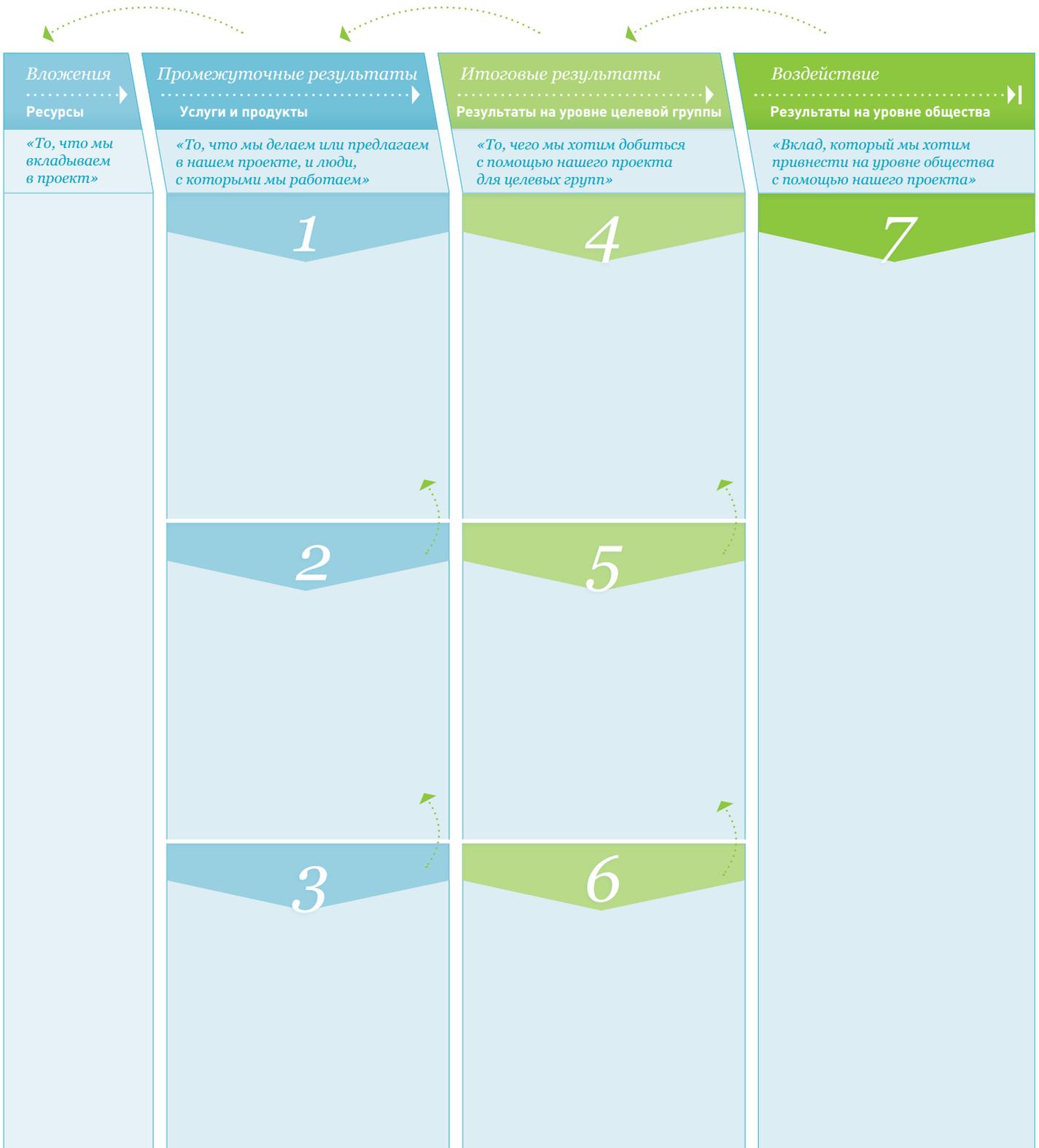
### Чек-лист для отслеживания ключевых вопросов по оценке потребностей и контекстному анализу

	Да	Нет	Комментарий
Была ли выявлена проблема?			
Вам понятны причины проблемы?			
Вам понятны последствия этой проблемы?			
Известны ли масштабы проблемы?			
Ясна ли целевая аудитория?			
Была ли ситуация, в которой находится целевая аудитория, проанализирована?			
Выявлены ли потребности целевой группы?			
Проблема и потребности целевой группы были достаточно поняты для того, чтобы послужить основой для разработки проекта?			
Был ли использован опыт, полученный из других программ?			
Были ли выявлены пробелы в существующих программах поддержки?			



## Чек-лист: формулируем цели проекта

	Да	Нет	Комментарий
Вы составили план последствий деятельности проекта для целевой группы.			
Формулировка цели проекта четко указывает, кто извлечет пользу из желаемых результатов и воздействия.			
Цель описывает желаемое будущее состояние.			
Цель проекта сформулирована таким образом, что можно представить конкретные изменения.			
Цель проекта сформулирована в позитивном ключе.			
Были определены сроки достижения этой цели.			
Можно определить, была ли достигнута цель.			
Достижение этой цели – позитивная задача для проектной группы. Это значит, что придется много работать, но успех является реалистичным итогом работы.			
Заинтересованные стороны проекта были вовлечены в формулирование целей. Эти цели принимаются и поддерживаются всеми участниками проекта.			
Цели и подход проекта соответствуют нашему видению и миссии.			
Цели проекта мотивируют нас.			



Что мы делаем?

Чего мы хотим добиться?

**Лучший способ построить логическую модель:**

Начните с конца! Начните с пункта 7 в этой таблице и двигайтесь к пункту 1, чтобы выработать свою собственную логическую модель.





## Чек-лист: оценка качества логической модели

	Да	Нет	Комментарий
Есть ли у организации достаточно ресурсов для достижения желаемых результатов и воздействия? Или предполагается, что необходимые ресурсы станут доступны в ходе реализации проекта?			
Были ли учтены все промежуточные результаты, необходимые для успешной реализации проекта?			
Четко ли разграничены между собой понятия «промежуточные результаты», «итоговые результаты» и «воздействие»?			
Четко ли разграничены уровни отдельных результатов (4–6)?			
Были ли различные элементы логической модели связаны логической цепочкой?			
Сформулированы ли цели проекта на уровне результатов и воздействия с точки зрения изменений?			
Участвовали ли соответствующие заинтересованные стороны в разработке логической модели или им было предложено предоставить обратную связь?			

Основа для целевого значения							
Целевое значение							
Исходные данные							
Показатель							
Цель							
Уровень	Промежуточные результаты	Промежуточные результаты	Количественные результаты	Количественные результаты	Количественные результаты	Воздействие	Качество



## Чек-лист: разработка параметров для оценки

	Да	Нет	Комментарий
Каждому целевому показателю или оценочному вопросу присваивается хотя бы один показатель.			
Показатели соответствуют критериям SMART.			
Каждый отдельный аспект поставленной задачи определяется отдельным параметром.			
Не бывает нескольких показателей, измеряющих одно и то же.			
Показателям присваиваются целевые значения (когда это возможно и уместно).			
К разработке показателей были привлечены заинтересованные стороны.			

Вопросы	Пояснение
<b>Показатель</b>	Место для вопросов по анализу социального воздействия
<b>Источники данных</b>	Введите сюда показатели, которые могут помочь ответить на вопросы
<b>Уже есть доступ к данным?</b>	Укажите тут источники, которые могут предоставить информацию, необходимую для ответа на вопросы
<b>Инструменты для сбора информации</b>	В ряде случаев данные можно получить из регистрационных бланков, списков участников и т. д.
<b>Когда и как часто будет проводиться сбор данных?</b>	Перечислите инструменты сбора данных, которые вы хотите использовать
<b>Кто собирает данные?</b>	В какие периоды сбор необходимых данных соответствует графику проекта? Когда данные должны быть предоставлены?
<b>Сбор данных может быть осуществлен?</b>	Кто обладает достаточными возможностями, полномочиями и временными ресурсами для сбора данных?  Может ли плановый сбор данных быть выполнен с учетом доступного времени и имеющихся средств? Соответствует ли процесс этическим критериям?



## Чек-лист: находится ли наша организация в процессе обучения?

Да Нет Комментарий

Мы много думаем о нашей работе и ее результатах, основываясь на результатах анализа социального воздействия, и открыто обсуждаем эту тему.

Мы используем результаты анализа социального воздействия для извлечения соответствующих уроков.

Мы признаем, что можем совершить ошибки, но расцениваем это как часть опыта.

Руководство организации поддерживает сам процесс обучения и стимулирует к получению новых знаний.

Процесс обучения является неотъемлемой частью нашей рабочей деятельности.

Ответственность за обучение и управление знаниями четко разграничена.

В организации существуют прозрачные процессы по отслеживанию результатов и обмену опытом.

У нас достаточно ресурсов для организации процесса обучения.

Мы используем имеющиеся возможности для обмена опытом с другими организациями.



# НАВИГАТОР СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ТАКЖЕ ДОСТУПЕН НА ДРУГИХ ЯЗЫКАХ:

New!



## издание на немецком языке

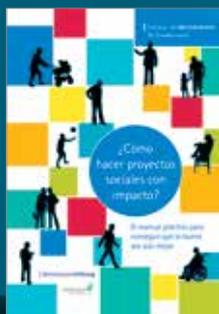
There is a second book now:

1. Для НПО: «Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen», 19 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)

2. Наша новая работа, созданная специально для фондов:  
“Kursbuch Stiftungen – Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten”, 20MB  
(добавлены новые шаблоны)

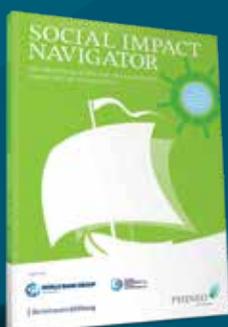
[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Kursbuch-Stiftungen.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Kursbuch-Stiftungen.pdf)



## издание на испанском языке

¿Como Hacer Proyectos Sociales con Impacto?», 27 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)



## издание на английском языке

“Social Impact Navigator – the practical guide for organizations targeting better results”, 17MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)



[www.social-impact-navigator.org](http://www.social-impact-navigator.org)



Регистрация не требуется. Просто загрузите PDF-файлы и приступайте к улучшению своей деятельности! Еще больше бесплатных публикаций можно найти здесь

## БЛАГОДАРНОСТИ

Мы хотели бы поблагодарить всех, кто помог нам в создании «Навигатора социального воздействия».

Выражаем особую благодарность участникам нашего семинара экспертов:

Gerald Labitzke, Bertelsmann Stiftung, Gtersloh  
Claudia Leiniger, Auridis GmbH, Neuss  
Lena-Maria Wrrlein, Fakultt Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Universität Hamburg, Hamburg

Мы также благодарны тем, кто поделился с нами экспертными знаниями и делал конструктивные замечания:

Ina Bisani, Mentoring Ratingen e. V., Ratingen  
Dr. Michael Mrva and Peter Ullrich, Nachbarschaftshilfe Taufkirchen e. V., Taufkirchen  
Juliane Metzner, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИЗДАНИИ

Второе пересмотренное издание,  
декабрь 2016 © PHINEO gAG, Berlin

Редактор: Dr. Andreas Rickert  
Авторы: Bettina Kurz, Doreen Kubek  
Рисунки и оформление: Stefan Schultze

Над изданием на русском языке работали:

Контакты  
PHINEO gAG  
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2  
10178 Berlin, Germany  
Tel. +49.30.52 00 65 – 400  
Fax +49.30.52 00 65 – 403  
[info@phineo.org](mailto:info@phineo.org)  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

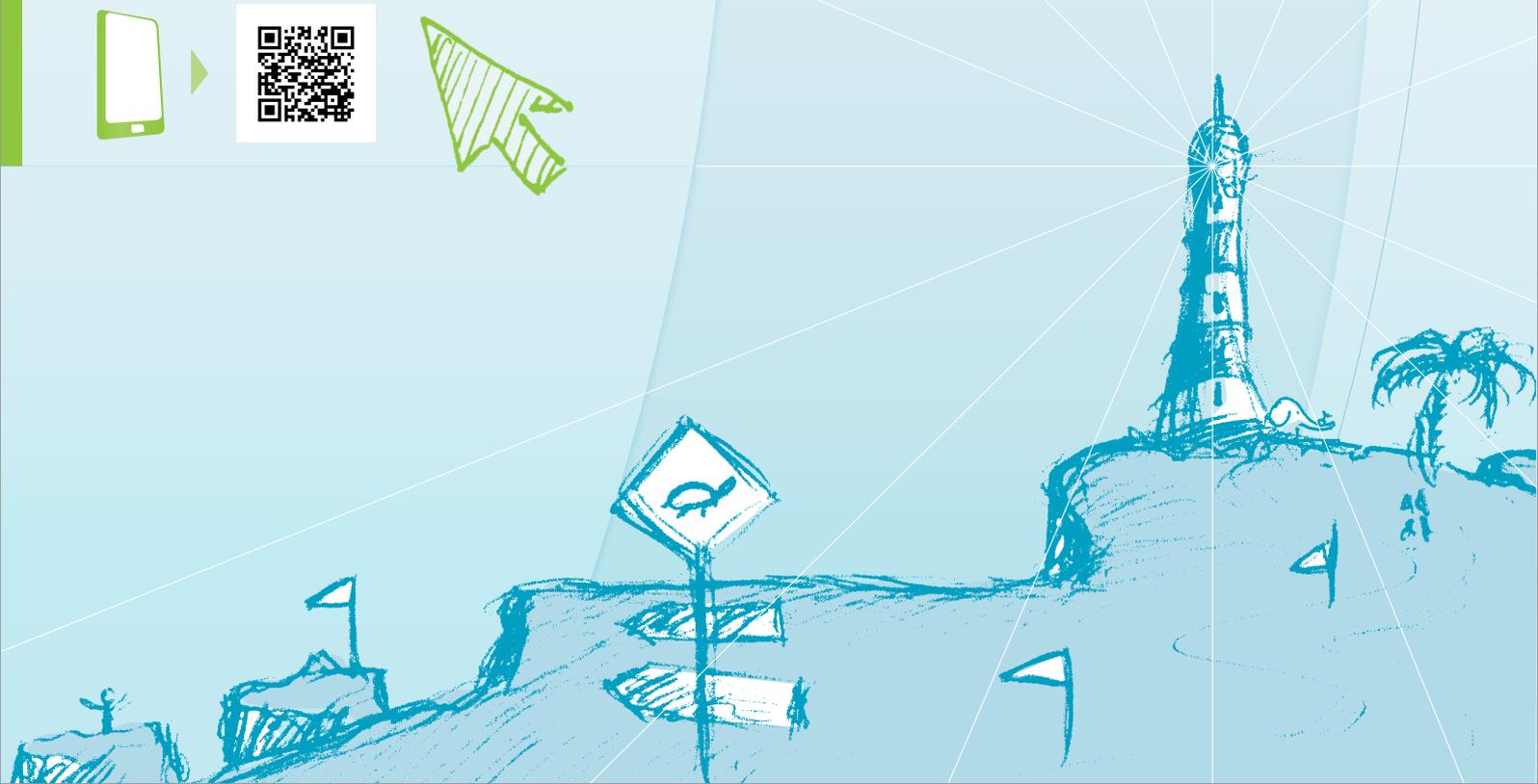
Если у вас есть вопросы, касающиеся материала в данном руководстве, можете направлять их сюда:

Bettina Kurz, [Bettina.Kurz@phineo.org](mailto:Bettina.Kurz@phineo.org)  
Doreen Kubek, [Doreen.Kubek@phineo.org](mailto:Doreen.Kubek@phineo.org)  
Dr. Philipp Hoelscher,  
[Philipp.Hoelscher@phineo.org](mailto:Philipp.Hoelscher@phineo.org)

Заинтересованы в использовании этой публикации? Дайте нам знать!

ISBN 978-3-9818000-6-7

Получите *бесплатный* доступ к «Навигатору...»,  
типовым шаблонам и другим публикациям  
PHINEO по ссылке [www.phineo.org/publikationen/](http://www.phineo.org/publikationen/)



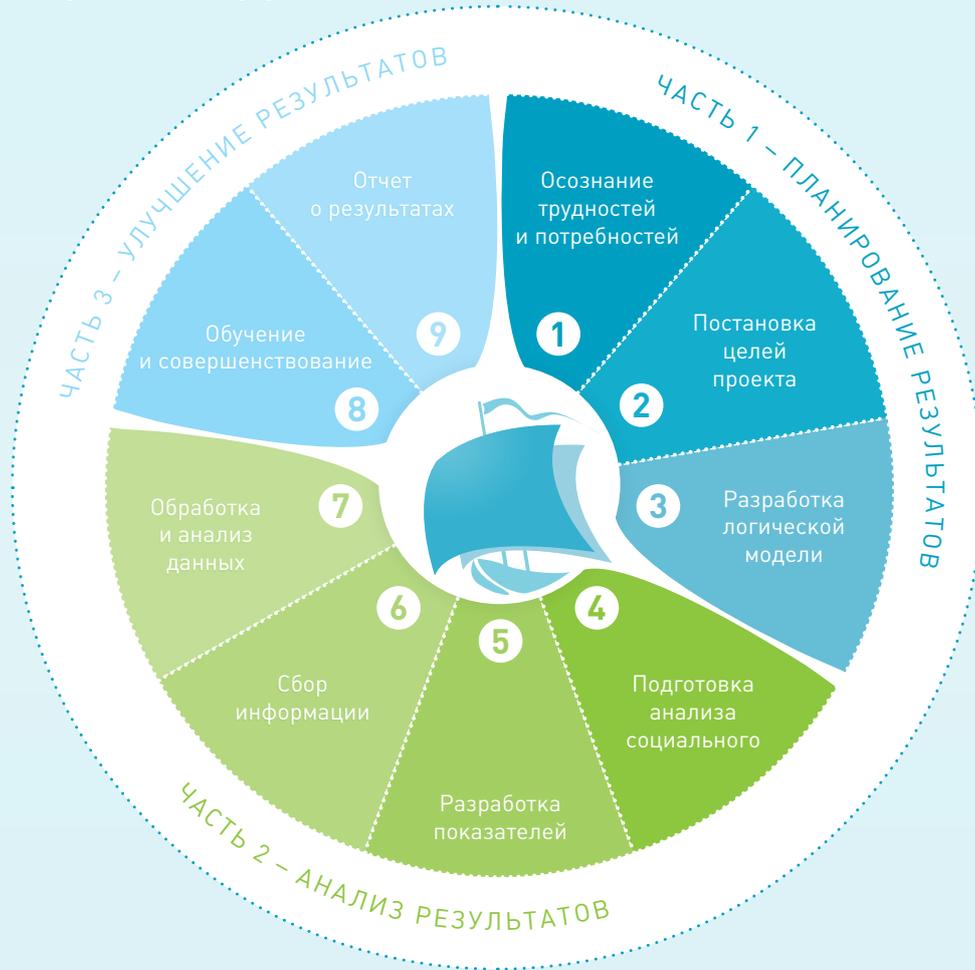
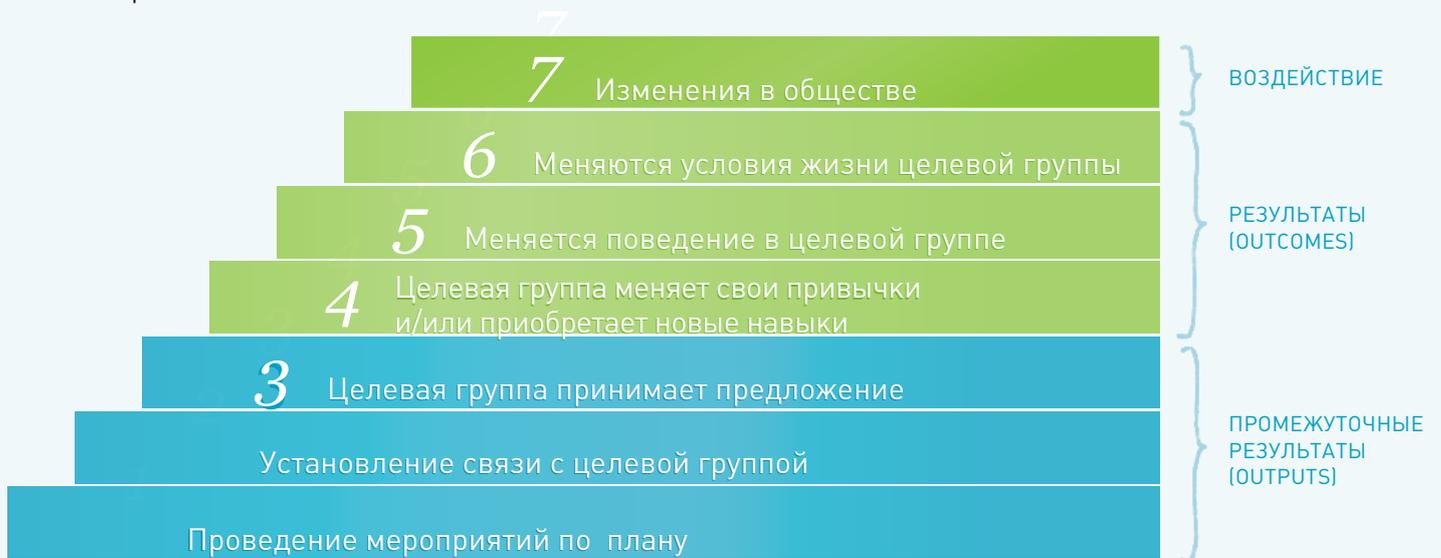


Рис. Изменяя общество: лестница результатов



Report transparently: The Social Reporting Standard (SRS) Стр. 113

или [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)



# RHINEO

*Мы верим в то, что хорошие дела можно делать еще лучше*

RHINEO – аналитический центр и некоммерческая консалтинговая компания, основная цель которого заключается в укреплении гражданского общества с помощью программ поддержки тех, кто делает добрые дела для достижения социального воздействия. RHINEO проводит анализ социального воздействия, выдает сертификаты

качества некоммерческим организациям и их проектам, публикует материалы по социальным проблемам, а также проводит семинары и индивидуальные консультации для некоммерческих организаций, социальных инвесторов, в том числе фондов, компаний, филантропов, семейных офисов, а также государственных учреждений.

free book

## НАШИ ПАРТНЕРЫ

### Основные сторонники



DEUTSCHE BÖRSE  
GROUP

BertelsmannStiftung

### Сторонники



STIFTUNG  
MERCATOR



### Стратегические сторонники

STIFTUNG AKTIVE  
BÜRGERSCHAFT



STIFTERVERBAND  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.



### Партнеры

Warth & Klein Grant Thornton AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



[www.social-impact-navigator.org](http://www.social-impact-navigator.org)

