

Р

азработка проекта

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Киев-2002



Данное пособие разработано Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД для организаций, работающих в области ВИЧ/СПИД, с целью информирования о возможном алгоритме разработки проекта и заявки на соискание гранта в международной донорской организации для повышения качества проектов и соответствующих заявок. Рассчитано также на читателей, которых интересуют методики анализа социальных проблем и разработки программ реагирования.

Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД розробив даний посібник для організацій, які працюють у галузі ВІЛ/СНІД, з метою інформування щодо можливого алгоритму розробки проекту та заявки на отримання гранта в міжнародній донорській організації для підвищення якості проектів та відповідних заявок. Розраховано також на читачів, які цікавляться методиками аналізу соціальних проблем та розробки програм реагування.

This guidance was developed by the International HIV/AIDS Alliance for organisations working in the field of HIV/AIDS. It outlines possible methods of development of project design and project proposal, with the aim of improving both the quality of projects and of proposals submitted to international donor organisations. It may also be of use to those with a general interest in methods of social problem analysis and design of response programmes.

This Guidance was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development under the terms of grant No. HRN-G-00-98-00010-00. Opinions expressed herein are those of the author(s) and not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.

Данное пособие опубликовано благодаря поддержке, оказанной Агентством США по Международному развитию в рамках грантового соглашения № HRN-G-00-98-00010-00. Представленные в публикации точки зрения являются мнениями авторов и не обязательно отражают взгляды Агентства США по Международному развитию.

Основным источником информации для данного пособия стал опыт Альянса по разработке проекта в ряде стран Азии, Африки и Восточной Европы. Но публикация была усовершенствована и существенно дополнена людьми, которым мы очень благодарны. Это:

Алан Грег, консультант Международного Альянса по ВИЧ/СПИД, материалами тренинга по разработке проекта которого мы воспользовались;

Татьяна Ваненкова (Николаевский благотворительный фонд «Юнитус»), **Сергей Костин** (Одесский благотворительный фонд реабилитации и социальной адаптации граждан без определенного места жительства «Дорога к дому»), **Наталья Гапченко** (Сумской благотворительный фонд «Шаг навстречу»), **Галина Каминская** (Львовский благотворительный неправительственный фонд «Центр социально-психологической информации «Все вместе»), **Росина Иваночко** (Ивано-Франковский благотворительный христианский фонд «Солідарність»), которые любезно откликнулись на нашу просьбу написать о своем опыте проведения ОПУ и разработки проектов;

Виктор Исаков (на тот момент еще работавший в Житомирском областном благотворительном фонде противодействия социально опасным заболеваниям и СПИД, а теперь — наш сотрудник), **Евгений Аничин** (Полтавский клуб «Квітень»), **Андрей Коршун** (Черкасский благотворительный фонд «Инсайт»), **Андрей Протопопов** (Полтавский благотворительный фонд «Анти-СПИД»), прочитавшие рукопись и давшие ценные советы;

представители донорских и оказывающих поддержку агентств, которые высказали позицию своих организаций в отношении проектных заявок, а также поделились личным опытом анализа проектных предложений от НПО:

Вина Лакхумалани (Британский Совет), **Анна Мошкова** (Институт открытого общества, Нью-Йорк, Международная программа снижения вреда), **Денис Полтавец** (Международный фонд «Відродження»), **Олег Семерик**, который тогда работал в Альянсе Партнерства Каунтерпарт, а сейчас — сотрудник проекта ПОЛИСИ;

Хью Орозко (Альянс Партнерства Каунтерпарт), **Эмилис Субата** (Сеть проектов снижения вреда Центральной и Восточной Европы), **Светлана Толстоухова** (Украинский государственный центр социальных служб для молодежи), которые оценили рукопись и предоставили свои отзывы;

Андрей Клепиков, **Людмила Шурпач**, **Владимир Чура** (Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине), которые предоставили материал и высказали свое экспертное мнение по многим вопросам разработки проекта;

Вячеслав Кушаков, **Кейт Бивис**, **Лили Хайд**, **Ирина Борушек**, **Елена Пурик**, **Наталья Волкова**, **Сергей Соловко** (Международный Альянс по ВИЧ/СПИД), которые советом или материалом помогли в составлении этого пособия;

а также все те, кто участвовал в оценке с привлечением к участию и разработке программ по противодействию эпидемии ВИЧ-инфекции в Украине.

Дорогие друзья!

На первый взгляд формулировка «разработка проекта» звучит несколько странно. Ведь проект — это идея, вдохновение, приходящее, как кошка, когда захочет. Разве можно запланировать и разработать идею?

Мы ни в коем случае не хотим умалить величие открытий, которые люди сделали, сидя под яблонями со спелыми яблоками, залезая в ванну, полную воды, или внимательно просматривая свои химические сны. Случайностям и обстоятельствам человечество обязано многими достижениями. Но, как говорил Аристотель, удивление порождает философию. Посетившие нас идеи руководят нами какое-то время, мы их обдумываем, оцениваем их реалистичность, реализуем, делаем принципами или отвергаем. Можно даже сказать, что на каком-то этапе мы их разрабатываем. И эта разработка, качество которой определяет будущее идеи, очень зависит от контекста, в котором хотим видеть идею воплощенной.

Именно контексту мы уделяем особое внимание в этой публикации. Причем учитывать нужно два момента. Во-первых, проект разрабатывается для решения проблемы в каком-то сообществе. Важно попытаться учесть возможности, потребности и пожелания людей, на которых направлен проект. Лучше всего это можно сделать, привлекая к разработке проекта на всех стадиях, начиная от оценки ситуации и заканчивая оценкой эффективности воздействия проекта, представителей целевой группы. Нужно спрашивать у сообщества, думать с сообществом, делать с сообществом, и тогда программы возьмут большое влияние на ситуацию.

Во-вторых, раз уж мы функционируем в рамках международной поддержки третьего сектора в странах бывшего Советского Союза, учесть нужно и пожелания, потребности и ситуацию другой стороны — доноров. И дело даже не в выполнении навязываемых многочисленными донорскими агентствами правил и формальностей. Проект важно поместить в контекст донора, чтобы предложение было понято, чтобы его сильные стороны впечатляли, чтобы проект выглядел сбалансированным в плане потребностей извне. Нужно обосновать ситуацию в будущем, которой хочется достичь с помощью проекта, и то, почему у вас это получится. Это полезный процесс и для самой организации, желающей осуществить проект: составление структурированной проектной заявки помогает упорядочить и организовать планируемую работу. Это и первый шаг к реализации проекта.

В настоящих рекомендациях мы попытались как можно ближе свести эти две реальности — ситуацию, в которой существует проблема, с одной стороны, и донорский контекст, с другой. Мы начали с анализа проблемы, в результате которого выстраивается ее четкая структура, которая вплотную подводит нас к общей логике построения проекта, и его написание становится достаточно легким. Остается практически переписать негатив структурированной проблемы в позитив проектной заявки, разработав наиболее конкретные вещи вроде планируемых мероприятий. Мы пытались придерживаться усредненного варианта проектной заявки, не акцентируя на внутренних требованиях Международного Альянса по ВИЧ/СПИД, хотя некоторая специфика сохранена. Нашей основной целью было показать общую логику построения проекта и представить такой анализ проблем, который бы до максимума упростил его разработку и написание.

Хотелось бы, конечно, сказать, что перед вами — золотой ключик, да еще и от квартиры, где деньги лежат, но это только механизм, причем один из многих, который, возможно, сможет вам помочь. Ведь самым главным, изначально важным остается наполнение проекта, та самая идея, которая, как кошка, яблоко, сон, случается, когда хочет. Да не зарастут пегасы тропы к вашему дому!

...А пегасы в области ВИЧ/СПИД очень часто ходят теми же дорогами, что и уязвимые группы.

*Татьяна Дешко,
редактор*

Содержание

I. С чего начать?

Подготовительная работа по разработке проекта:

оценка с привлечением к участию (ОПУ)	8
Введение	9
1. Краткое описание оценки с привлечением к участию	10

II. Где же ключ?

Определение точек приложения усилий проекта	14
Введение	14
1. Группировка проблем	16
2. Расстановка проблем по важности	19
3. Связь между проблемами	22
4. Определение приоритетных групп	25

III. Что делать?

Выбор видов деятельности проекта	28
Введение	28
1. Комплексное определение проблемного поля	30
2. Определение видов деятельности	32
3. Обсуждение выполнимости	35
4. Оценка охвата и воздействия	37
5. Повышение жизнеспособности	39

IV. Как писать?

Составление проектной заявки	41
Введение	41
1. Структура проектной заявки	42

2. Формулировка целей и задач проекта	45
3. Формулировка видов деятельности в проекте	47
4. Определение результатов видов деятельности	49
5. Мониторинг и оценка эффективности	51
6. Уточнение видов деятельности в проекте	56
7. Составление рабочего плана и бюджета проекта	58
8. ...Если запросили «лог фрейм»	61

V. Дадут ли денег?

Точка зрения доноров на то, какой должна быть хорошая проектная заявка	63
---	----

Приложение 1	88
-------------------------------	----

Приложение 2	90
-------------------------------	----

Словарь использованных терминов и аббревиатур	92
--	----

I. С чего начать?

Подготовительная работа по разработке проекта: оценка с привлечением к участию (ОПУ)

С чего начинается разработка проекта? Сложно ответить. Когда как, иногда — со светлой идеи, иногда — с заказа на проект, иногда — новое начинание, новый проект просто сам вырывается из нынешней работы или сложной жизненной ситуации. Безусловно, в основе будущего проекта должна находиться какая-то творческая идея, но должен быть и фундамент, на котором планируется выстроить проект. Таким фундаментом может быть опыт анализа проблем, литературы, предыдущей и настоящей деятельности, а также работы других организаций в области профилактики ВИЧ/СПИД, статистические данные и еще множество различных факторов. Ваш проект ведь направлен на то, чтобы изменить ситуацию, решить (хотя бы частично) какие-то проблемы. Это очень ответственный момент, даже когда интуиция подсказывает якобы очевидное решение очевидных проблем, устоять и спросить себя еще раз, в чем проблема, которую мы хотим решить. Вот тут-то и появляется «мы»: воплощать планы проекта, как правило, будет группа людей — сотрудники и волонтеры проекта, а в деятельность проекта будет вовлечена еще более широкая группа людей; так, например, у некоторых проектов снижения вреда более тысячи клиентов, буклеты и брошюры читают тысячи людей. Может ли один человек — автор и будущий менеджер проекта — разработать проект в одиночку, или для этого нужен кто-то еще? Какова бы ни была компетентность такого человека, ваш проект будет выглядеть обоснованным тогда, когда к его разработке привлечены те, кто будет позднее в нем задействован. Не игнорируйте этот фундамент, разрабатывая проект. Не было ли вам обидно, когда вас не спрашивали при разработке проектов, под действие которых вы попали? Сколько таких примеров: рядом с вашим домом детскую площадку переоборудовали в автомобильную стоянку, через дорогу строят мусоросжигательный завод, в определенное время ЖЕК решил отключать воду и свет — все это чьи-то проекты, их кто-то разрабатывал, отстаивал и добился их воплощения. Были бы они такими убедительными, если бы вас и ваших соседей привлекли к разработке этих проектов? В данном случае ваше участие просто проигнорировали, и эти проекты, даже если они технически и успешны, не принесут добра. Мы, Международный Альянс по ВИЧ/СПИД, убеждены,

что работу нужно строить с участием тех, для кого она ведется, и вам рекомендуем придерживаться этого подхода. Формы такого привлечения, в первую очередь, целевых групп проекта, могут быть самые разнообразные. Международный Альянс по ВИЧ/СПИД апробировал в качестве надежного фундамента разработки проекта проведение оценки ситуации с привлечением к участию (ОПУ). Результаты ОПУ, проведенные неправительственными организациями в Украине и других странах, легли в основу множества проектов, которые сейчас реализовываются. В этом разделе представлено краткое описание оценки с привлечением к участию — основы вашего будущего проекта.

ВВЕДЕНИЕ

Приступая к разработке проекта, мы всегда уже имеем в голове или даже на бумаге какой-то план, набросок, смутное или четкое представление, что мы хотим сделать. Как правило, такая идея сводится к какой-то деятельности, ну, например, хочу выпустить брошюру по передозам. Нужно дело? Нужно, но что в ней писать, как писать, каким тиражом выпускать, чем она будет отличаться от уже выпущенных, самая ли это актуальная тема среди других возможных тем? Все эти вопросы считаются как бы второстепенными, прояснением и уточнением уже захватившей вас идеи. Безусловно, у вас есть собственный опыт, образование и много других хороших качеств. Но... оценка ситуации с привлечением к участию — это действительно шаг вперед по сравнению с «чисто» экспертным подходом к написанию проекта. Вот, например, человеческий организм. Как бы вы себя ни знали, с какими бы докторами ни советовались, а никогда бы не добились таких открытий, как если бы вам представилась возможность поговорить со своими венами, печенью, почками и головой (а тем более — с душой) «по душам», пооткровенничать. Так и при разработке проекта, используя такую «чудесную» возможность выявить проблемы, оценить потребности и сформулировать ответные действия из первых рук, вы придадите своему проекту основательность и жизнеспособность. Еще раз подчеркиваем, узнайте в первую очередь о проблемах и потребностях у тех, с кем и для кого вы хотите работать, реализовывать свой будущий проект.

Принципиальным тут является сам подход — привлечение к участию. Ну а методики могут отличаться в нюансах. Ниже мы приводим краткое описание оценки ситуации с привлечением к участию. Эта методика позволила 25 неправительственным организаци-

ям в Украине разработать обещающие проекты. По поводу применения этой методики вы можете проконсультироваться как в Альянсе, так и в этих организациях, которые обладают бесценным опытом ее использования.

1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ОЦЕНКИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ К УЧАСТИЮ

Оценка ситуации по вопросам ВИЧ-инфекции и разработка ответных мер с привлечением к участию членов целевых групп представляет собой такой исследовательский подход, который нацелен на усовершенствование методов реагирования на эпидемию ВИЧ-инфекции, связанную с факторами рискованного поведения. Оценка проводится на нескольких уровнях общества, характеризуется скоростью проведения (6–8 недель), затратной эффективностью и использованием многочисленных источников данных. При ее проведении делается акцент на привлечении к участию членов группы, в которой проводится исследование; совмещении сбора информации с ее анализом, а также попытке воздействовать на решение проблемы уже в ходе самой оценки. Процесс оценки можно разбить на три этапа: подготовку к оценке, оценку и планирование дальнейших действий.

В ходе подготовительного этапа ОПУ, после постановки цели и задач оценки, подбора команды, которая будет проводить оценку, проводится обучение членов команды ОПУ. Для этого рекомендуется провести для команды тренинги по совершенствованию коммуникативных навыков (активное слушание и эффективное задавание вопросов), навыков организации работы с группой и по использованию методов и инструментов, обеспечивающих участие целевой группы.

Среди таких методов Альянсом были выделены: сбор существующей информации, интервьюирование, проведение фокус-групп, наблюдение, анкетирование и групповые дискуссии с применением инструментов ОПУ. Эти инструменты представляют собой наглядные методы подачи информации с помощью графиков, диаграмм, таблиц, рисунков. Они включают: картирование местности и тела, диаграмму Венна, диаграмму трендов, линию жизни, диаграмму сезонности, график повседневной деятельности, диаграмму «Но почему?», диаграмму причинно-следственной связи, ранжирование, матричный подсчет, сетку оценки и колесо оценки. Цель использования этих методов — как можно активнее вовлечь членов целевой группы в оценку, анализ полученной информации и разработку программы реагирования.

Далее рекомендуется провести анализ круга заинтересованных в проведении оценки лиц и приступить к разработке плана оценки. План оценки должен включать мероприятия, которые собираются провести организация в рамках оценки (фокус-группы, интервью, круглые столы, анкетирования, беседы с применением инструментов ОПУ и т.д.), приблизительное время их проведения, а также людей, вовлеченных в эти мероприятия. Поскольку оценка проводится на трех уровнях: 1) широком общественном и целевой группы (групп, если их несколько); 2) уровне предоставляемых группе услуг; 3) личностном уровне, — мы предлагаем планирование и документацию оценки (равно как и дальнейшие мероприятия реагирования) проводить для каждого из уровней отдельно. Была разработана следующая форма:

Пример. Форма планирования оценки			
Общественный уровень и уровень сообщества	О чем спрашивать?	Кого спрашивать?	Какие методы и инструменты использовать?
Нормы, потребности, заботы и мифы группы			
Законодательная, нормативная, политическая ситуация			
Социальная и экономическая ситуация			
Уровень услуг и выдаваемого оборудования	О чем спрашивать?	Кого спрашивать?	Какие методы и инструменты использовать?
Наличие услуг			
Доступность услуг			
Потребность в услугах/снабжении			
Качество услуг/снабжения			
Уровень личности	О чем спрашивать?	Кого спрашивать?	Какие методы и инструменты использовать?
Модели рискованного поведения			
Уровень знаний			
Личностные проблемы и заботы			
Личные истории жизни			

На этапе оценки предлагаем использовать упомянутые методы и инструменты среди заинтересованных лиц, круг которых был предва-

рительно обозначен на каждом из уровней оценки. Так, на уровне общества и группы нужно выяснить, какова ситуация в оцениваемой группе, какие ее нормы и потребности; какова экономическая и социальная, а также законодательная и политическая ситуация в регионе, в котором проводится оценка. На уровне услуг и снабжения (средств профилактики ВИЧ-инфекции и других возможных последствий рискованного поведения, как-то: шприцев, презервативов, дезсредств, образовательных материалов и т.д.) предлагаем выяснить, какие услуги предоставляются группе в данном регионе и какие из востребованных отсутствуют, насколько они доступны и пользуются спросом у представителей группы, адекватны их пожеланиям, какое качество этих услуг. Уровень личности исследует вопросы относительно моделей поведения с риском инфицирования ВИЧ; уровня персональных знаний; личных проблем и забот членов группы; жизненных историй людей, принадлежащих к уязвимой группе. Потом необходимо проанализировать полученную информацию и подытожить результаты. Для этих целей хорошо использовать такую форму:

Пример. Форма документирования оценки			
Общественный уровень и уровень сообщества	Определенные проблемы и потребности	Возможность и ресурсы для изменения	Возможные точки приложения усилий
Нормы, потребности, заботы и мифы группы			
Законодательная, нормативная, политическая ситуация			
Социальная и экономическая ситуация			
Уровень услуг и выдаваемого оборудования	Определенные проблемы и потребности	Возможность и ресурсы для изменения	Возможные точки приложения усилий
Наличие услуг			
Доступность услуг			
Потребность в услугах/снабжении			
Качество услуг/снабжения			
Уровень личности	Определенные проблемы и потребности	Возможность и ресурсы для изменения	Возможные точки приложения усилий
Модели рискованного поведения			
Уровень знаний			
Личностные проблемы и заботы			
Личные истории жизни			

Последний этап оценки, в то же время являющийся начальным этапом разработки проекта, — планирование действий. Настало время для создания плана мероприятий реагирования согласно результатам оценки. Как перевести определенные в результате оценки проблемы в точки приложения наших усилий, чтобы сделать их частью успешного проекта? Об этом читайте дальше.

Ключевой мотив тут — спрашивайте. Не стесняйтесь спрашивать, научитесь спрашивать! Даже более того, спрашивайте, а в процессе и научитесь это делать лучше, и перестанете стесняться. Тут мы вам даем лишь подсказку, формат, как удачнее это сделать. Главное, не пытайтесь уклониться от этого этапа, мотивируя тем, что уже спрашивали, «привлекали» и на данный момент получили все ответы и знаете, что делать. Вам не обязательно неуклонно следовать этому формату, наоборот, рассчитывайте свои силы. Если у вас небольшая команда или мало времени, постарайтесь выделить наиболее важные вопросы, ведь это не конечный пункт, ответы еще надо преобразовать в будущий проект.

чтобы сделать их частью успешного проекта? Об этом читайте дальше.

II. Где же ключ?

Определение точек приложения усилий проекта

Никакого «золотого ключика» нет, это только в сказках так бывает. Но вы — не Буратино, а донор — не Карабас-Барабас. Если уж и хотите о ключе узнать, то тут скорее историческая подсказка сработает. Архимед как-то сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну весь мир!» Хотя мир мы переворачивать не собираемся, но для нашего проекта нужно другие очень важные точки определить — точки приложения усилий. И ключевой момент на этом этапе — анализ. Это — анализ проблем, определенных в ходе оценки ситуации с привлечением к участию (ОПУ) на уровне сообществ. Анализ начинается с группирования проблем и составления их карты для того, чтобы определить диапазон различных типов проблем, как непосредственно, так и косвенно связанных с ВИЧ/СПИД в сообществе. Далее последствия этих проблем сортируются по приоритетности при помощи матричного ранжирования. Потом при помощи упрощенных схем («деревьев проблем») исследуются связи между проблемами и их последствиями для лучшего понимания причин уязвимости и опасного поведения. Затем определяются приоритетные группы, на которых следует фокусировать внимание при разработке проекта.

ВВЕДЕНИЕ

На этом этапе разработки проекта главное — построить мост от оценки ситуации с привлечением к участию, от всех собранных находок и сведений к формулировке точек приложения усилий. Но на самом деле мост строить не нужно, он уже есть, вам лишь нужно по нему пройти, а для этого проанализировать находки, те ответы, которые вы получили раньше, и сделать выводы из полученных сведений о следующих необходимых действиях. Самая большая опасность тут — игнорировать то, что мост вы уже построили, и то ли не видеть его, то ли бояться по нему пройти, то ли зачем-то искать обходные пути. В жизни даже трудно представить, чтобы человек стоял у довольно-таки прочного моста и отчаянно думал: «Как же мне перебраться на тот берег?» А при разработке проекта эта ситуация встречается сплошь и рядом — находки и проблемы выявлены, а точки приложения усилий им совсем не соответствуют.

Для успешной разработки проекта внимательно проанализируйте полученные проблемы. Сделайте это с вашей командой, с теми, с кем работали вместе во время оценки.

Продвижением от оценки с привлечением к участию к процессу разработки проекта часто может быть связано с определенными трудностями. Иногда возникает опасность того, что:

- собрано больше данных, чем можно обработать и проанализировать;
- некоторые проблемы, определенные во время оценки, не включены в разрабатываемый проект;
- весь диапазон точек зрения людей (особенно тех, кто часто занимает маргинальное положение в сообществе) не отражен в проекте;
- формулировки ответных действий не связаны с вопросами, поднятыми в результате оценки.

Чтобы этого избежать, мы рекомендуем детально проанализировать результаты оценки ситуации и структурировать проблему, на которую была направлена оценка. Ведь разбив ее на более мелкие проблемы, нам в дальнейшем будет гораздо проще разработать меры противодействия в отношении проблем более низкого уровня, чем пытаться воздействовать на основную проблему как таковую. Опять же, если мы будем отталкиваться от проблемы, учитывая все ее аспекты и элементы, снизится вероятность того, что что-то будет упущено и какая-то насущная потребность не будет удовлетворена.

Об этом разделе

Виды деятельности не отражают всех проблем, выявленных при оценке ситуации, по многим причинам. Это может происходить потому, что некоторые проблемы коренятся слишком глубоко или выходят за пределы полномочий и компетенции конкретной организации, разрабатывающей проект. Но иногда виды деятельности не отражают проблемы потому, что в процессе разработки проекта анализу проблем не уделяется достаточного внимания.

Цель этого раздела — помочь вам в формулировке точек приложения усилия (а это ключ к успешной разработке проекта) путем должного анализа определенных в ходе оценки ситуации проблем.

В зависимости от опыта и контактов НПО, разработчики проекта должны тщательно продумать вовлечение в процесс разработки проекта членов сообщества с различными взглядами. Это вовлечение может принимать форму непосредственного участия представителей сообщества в разработке проекта, а может происходить и в виде регулярных консультаций с сообществом на различных стадиях процесса разработки проекта.

Задачи этого раздела:

<ul style="list-style-type: none"> определить диапазон различных типов проблем в сообществе, прямо и косвенно связанных с ВИЧ/СПИД 	группируя проблемы и составляя карту проблем
<ul style="list-style-type: none"> решить, какие из определенных в результате оценки ситуации проблем должны стать объектом внимания в первую очередь 	проводя матричное ранжирование и сортируя по важности последствия определенных ранее проблем
<ul style="list-style-type: none"> выяснить причины выявленных в результате оценки ситуации проблем 	связывая эти проблемы в «дерево проблем»
<ul style="list-style-type: none"> решить, с какими группами людей важно работать 	определяя приоритетные группы

Для эффективного анализа проблемы эти виды деятельности мы рекомендуем выстраивать именно в такой логической последовательности (в отличие от более гибкой структуры деятельности в ОПУ).

1. ГРУППИРОВКА ПРОБЛЕМ

Оценка с привлечением к участию обычно дает большой объем информации. Для планирования тем, вопросов и выбора инструментов в ОПУ использовалась так называемая «схема уязвимости». Она представляет собой три уровня, на которых можно рассматривать уязвимость представителей целевых групп к ВИЧ. Это индивидуальный уровень, уровень услуг и уровень общества в целом и целевой группы. Эту же схему можно использовать для анализа результатов оценки. Мы можем использовать категории и подкатегории «схемы уязвимости» для группировки проблем, выявленных во время оценки. Группирование проблем таким образом помогает нам:

- определить диапазон различных типов проблем, связанных с ВИЧ/СПИД;
- определить проблемы, которые чаще всего выявлялись во время оценки, и обсудить почему;
- обсудить, с какими проблемами можно и необходимо работать и какие ответные меры необходимо осуществлять.

Мы также можем применить «схему уязвимости» для создания карты проблем (в данном случае «карта» — название условное, но отчасти оправданное, поскольку в реальной работе эта таблица может стать красочной картой), которая отделяет проблемы, идентифицированные как негативные явления в области ВИЧ/СПИД, от проблем, которые приводят к этим явлениям.

Мы предлагаем использовать следующую схему (карту проблем):

Выявленные в результате оценки ситуации проблемы в области ВИЧ/СПИД		
Индивидуальные <ul style="list-style-type: none"> поведение знания установки навыки 	Услуги <ul style="list-style-type: none"> наличие доступность качество 	Общества в целом и сообщества <ul style="list-style-type: none"> нормы и ценности экономическая и социальная ситуация законы, политика, права человека

Итак, для того, чтобы лучше понять набор проблем, выявленных на этапе оценки ситуации при помощи их группировки в соответствии с тремя категориями схемы уязвимости, нужно проделать следующее:

1. Начертите ячейки карты проблем (см. выше).
2. Обсудите все сведения и находки, полученные в результате оценки ситуации, и опишите каждую находку как проблему на отдельной карточке.
3. Разместите эти карточки в соответствующие колонки таблицы («Индивидуальные», «Услуги» и «Общества в целом и сообщества») и строки (поведение, знания, установки, навыки, наличие, доступность, качество, нормы и ценности, экономическая, социальная, политическая ситуация).
4. Как только все карточки размещены, посмотрите на карту и обсудите все возникшие пробелы. Обсудите, относятся ли эти пробелы к проблемам, которые существуют в сообществе, но не были выявлены во время оценки. Если это уместно, напишите новые карточки и разместите их на этой карте.

Пример¹

Выявленные в результате оценки ситуации проблемы в области ВИЧ/СПИД: ПИН являются группой особого риска инфицирования ВИЧ		
Индивидуальные <ul style="list-style-type: none"> Поведение: использование нестерильного инструментария; комбинирование различных наркотических веществ, алкоголя; 	Услуги <ul style="list-style-type: none"> Наличие: отсутствие Центра СПИД; неадекватная фармакотерапия абстинентного синдрома, сложности получения медицинской помощи 	Общества в целом и сообщества <ul style="list-style-type: none"> Нормы и ценности: омоложение популяции потребителей наркотиков; перекладывание ответственности за распро-

¹ Выдержки из отчета по ОПУ Львовского благотворительного неправительственного фонда «Центр социально-психологической информации «Все вместе».

<p>вынужденное диллерство для поддержания зависимости...</p> <ul style="list-style-type: none"> Знания: незнание и пренебрежение знаниями о помощи при передозировке; недостаток информации о путях передачи ВИЧ, ИПП; незнание особенностей протекания беременности у потребителей наркотиков; существование мифов о немедицинских способах контрацепции; незнание своих прав... Установки: нежелание обращаться в государственные медицинские учреждения, самолечение; пренебрежение информацией о безопасном употреблении наркотических веществ в результате постоянной опасности криминальной ответственности... Навыки: опасные способы употребления инъекционных наркотиков... 	<p>в медучреждениях общего профиля из-за отсутствия поддерживающей терапии во время лечения...</p> <ul style="list-style-type: none"> Доступность: репрессивный наркоучет; отказ в предоставлении неотложной помощи наркозависимым; значительное распространение нелегальных наркологических услуг; вымогательство и нелегальная наркопомощь не стоящим на учете... Качество: перекалывание ответственности за неэффективное лечение наркозависимости на больных; низкая квалификация персонала медучреждений; отсутствие психосоциальной реабилитации; слабый психологический компонент в государственной помощи наркозависимым... 	<p>странение ВИЧ/СПИД на представителей маргинальных групп; манипулирование проблемами наркомании, ВИЧ/СПИД, секс-бизнеса для достижения личных целей; нежелание признать реальными для общества проблемы ВИЧ/СПИД, наркомании, секс-бизнеса; отсутствие прагматического подхода к проблемам ВИЧ/СПИД, наркомании, секс-бизнеса; незнание особенностей поведения людей в состоянии наркотического опьянения...</p> <ul style="list-style-type: none"> Экономическая и социальная ситуация: трудовая миграция; высокая вероятность опасного нарко- и сексповедения во время заработков за границей; обнищание населения; высокий уровень безработицы среди ПИН; отсутствие социального обеспечения... Законы, политика, права человека: неэффективность стратегии снижения спроса и предложения как механизма уменьшения количества потребителей наркотиков; отсутствие прагматичной гуманной государственной стратегии по отношению к наркозависимым; необоснованно низкие затраты на содержание соответствующих подразделений МВД, СБУ, пенитенциарной системы...
---	---	--

Вопросы для обсуждения:

- Каков диапазон различных типов проблем, определенных в ходе оценки ситуации, напрямую и косвенно связанных с ВИЧ/СПИД?
- Какие типы проблем выявлялись чаще всего в процессе оценки ситуации?
- Кто более всего подвержен влиянию этих разнообразных проблем (по полу, возрасту, сексуальной ориентации, экономическому положению, социальному статусу и т.д.)?
- Какие существуют важные связи между проблемами различных категорий на нижнем уровне карты?

Примечание

Когда пишете карточки, четко описывайте проблемы и тех, кого они наиболее затрагивают. Точные формулировки помогут правильно разместить карточки на схеме и использовать их в дальнейшем для анализа проблем, выявленных на этапе оценки ситуации.

2. РАССТАНОВКА ПРОБЛЕМ ПО ВАЖНОСТИ

Карта проблем была применена для группировки факторов, влияющих на уязвимость к ВИЧ/СПИД.

Но с какими из этих проблем надо работать? Мы можем использовать разнообразные критерии для определения приоритетности проблем. Некоторые из этих критериев связаны с возможностью ответить на проблему — как возможностью конкретного сообщества, так и отдельной организации или проекта.

Проводя исследования, мы в первую очередь определяем проблемы, решение которых находится в компетенции общественных организаций. Однако важным является выявление проблем, находящихся в сфере влияния государства. Когда мы говорим, что общественные организации влияют/могут влиять на формирование общественного мнения, привлекают/могут привлечь внимание к проблеме, лоббируют/могут лоббировать определенную точку зрения, проводят/могут проводить адвокатирование, речь идет именно о таких проблемах. Например, неоправданная государственная монополия на услуги в области наркологии; правовой казус в толковании уголовным законодательством понятий «употребление», «хранение», «производство наркотических веществ»; отсутствие деления наркотических веществ на тяжелые и легкие; законодательные нормы, противоречащие правам человека.

Выявление одинаковых проблем, которые находятся в сфере влияния государства, разными общественными организациями может стать основой объединения для совместных действий.

Еще одним результатом исследования может стать определение круга потенциальных партнеров и сферы сотрудничества.

Галина Каминская,

Львовский благотворительный неправительственный фонд «Центр социально-психологической информации «Все вместе»

В этой главе мы сосредоточимся на расстановке проблем по важности, используя критерии, непосредственно связанные с самой проблемой. Такими критериями могут быть:

1. Влияние проблемы на здоровье членов сообщества.
2. Неадекватность проводящейся сегодня работы в данной области.
3. Влияние на эпидемию ВИЧ-инфекции в сообществе.

При использовании оценочной шкалы (1–5), высокая оценка (5) конкретной проблемы по любому из этих критериев будет значить, что проблема наиболее важна.

Для того чтобы воспользоваться этими критериями, нужна информация, которую оценка ситуации, возможно, еще не собрала. Для сбора специальной информации об адекватности (в отношении качества и количества) работ, которые проводятся в ответ на конкретные проблемы, и уровня озабоченности проблемами в сообществе может понадобиться дополнительная деятельность по оценке ситуации. Заметьте, что термин «сообщество» относится к сообществу, с которым была проведена оценка ситуации, но различные группы внутри этого сообщества могут в различной степени быть затронутыми этой проблемой.

Для того чтобы оценить, с какими из выявленных ОПУ проблем важнее всего работать:

1. Обсудите три критерия, которые можно использовать для оценки важности проблем (см. выше). Обсудите виды информации, которые понадобятся для применения этих критериев.
2. Вернитесь к карте проблем (стр. 17), возьмите все карточки проблем, выявленных ОПУ, и поместите их в левую колонку новой таблицы. В верхней строке таблицы перечислите три критерия в соответствующих колонках.
3. Используя оценочную шкалу (1–5), оцените каждую проблему по каждому критерию и обсудите суммарные баллы.
4. Обсудите, не следует ли исключить некоторые из проблем из процесса разработки проекта как менее важные. Удалите с карты все карточки исключенных из процесса проблем. Но, возможно, с ними не стоит раставаться насовсем. В будущем может измениться ситуация с ресурсным обеспечением проекта, могут измениться требования донора. Поэтому целесообразно составить так называемый «банк данных» отклоненных на данном этапе инициатив, чтобы к ним вернуться в дальнейшем, если в этом возникнет потребность.

Пример². Определение приоритетности проблем, выявленных ОПУ в сообществе ПИН

	Влияние на здоровье сообщества	Неадекватность проводящейся работы	Влияние на эпидемию ВИЧ-инфекции	Всего
Гепатиты, ИППП, ВИЧ-инфекция	5	5	5	15
Абсцессы, сепсис	5	4	2	11
Передозировки	5	1	1	7
Отсутствие заботы (возможности заботиться) о здоровье	5	2	5	12
Криминализация поведения	2	4	3	9
Вовлечение в секс-бизнес	5	2	5	12
Отсутствие денег	3	4	3	10
Конфликты с ближайшим окружением	5	3	4	12
Безразличие к здоровью окружающих	4	2	5	11

Итак, в результате ранжирования наиболее важными были выделены проблемы гепатитов, ВИЧ-инфекции и ИППП, отсутствие заботы о здоровье, секс-бизнес и конфликты с ближайшим окружением. Как вы думаете, не занижены ли баллы по передозировкам?

Вопросы для обсуждения:

- Совпадает ли приоритизация, полученная при подсчете баллов, с ожидаемой?
- Являются ли некоторые критерии более важными, чем другие, в определении приоритетности конкретных проблем? Если да,

² Составлен на тренинге Альянса по разработке проекта (Киев, 14–18 января 2002 г.).

можно провести «взвешивание» баллов, умножив все баллы по наиболее важному критерию на некоторый коэффициент.

- Какие проблемы должны быть исключены из процесса разработки проекта на этой стадии из-за их меньшей важности, если таковые имеются?
- Каковы выводы из такого исключения?

Примечание

Ценность этой деятельности равным образом заключена и в качестве дискуссии, и в самом оценивании. Обсуждайте отличные точки зрения, чтобы понять причины разных позиций. Не старайтесь достичь быстрого консенсуса, когда имеются разногласия по поводу баллов.

3. СВЯЗЬ МЕЖДУ ПРОБЛЕМАМИ

Рассмотрение связей между проблемами является особенно важной частью анализа. Их можно организовать в структуру (условно назовем ее «деревом проблем»), уровни которой связаны причинно-следственными связями. Верхний уровень «дерева проблем» — **тема проекта** — является общим выражением состояния проблемы, на которую была направлена оценка ситуации. Следующий уровень — **проблемы** — состоит из причин, которые приводят к тому, что существует проблема на верхнем уровне. На данном уровне проблемы (имеющие достаточно общие формулировки), в свою очередь, обусловлены более глубинными причинами, которым и посвящен третий уровень «дерева» — **причины**. Итак, существуют некоторые причины, в результате которых появляются проблемы, на оценку которых была направлена оценка ситуации, а теперь — наш проект (если проследить логику «дерева проблем» с корней и до верхушки).

Для наглядности предлагаем воспользоваться приведенной ниже схемой («деревом проблем»).

Общее выражение состояния проблемы, на которую была направлена оценка ситуации		
Проблема № 1	Проблема № 2	Проблема № 3
Причины: <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные причины; • причины, связанные с услугами; • причины на уровне данного сообщества и общества в целом 	Причины: <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные причины; • причины, связанные с услугами; • причины на уровне данного сообщества и общества в целом 	Причины: <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные причины; • причины, связанные с услугами; • причины на уровне данного сообщества и общества в целом

Инструкция по составлению «дерева проблем»:

1. Вернитесь к карте проблем. Выберите одну из карточек (или напишите новую), которая содержит наиболее общее описание состояния проблемы, на исследование которой была направлена оценка ситуации, и поместите ее в верхний уровень «дерева проблем».
2. Посмотрите на карточки проблем в трех категориях нижнего уровня карты проблем (индивидуальные, связанные с услугами, сообщества и общественные). Из этих карточек определите те, которые содержат непосредственные причины явления на верхушке «дерева проблем» и поместите их во второй уровень — проблемы. Обратите внимание, что каждая проблема может быть как одиночной карточкой проблемы, так и сочетанием карточек. В последнем случае напишите новую карточку, называющую эту комплексную проблему одним выражением.
3. Пронумеруйте карточки уровня проблем (проблема № 1, проблема № 2 и т.д.).
4. Для каждой из проблем просмотрите индивидуальные, связанные с услугами и общественные категории карты проблем и выберите карточки, являющиеся причиной этой проблемы. Разместите их в нижней колонке как причины в соответствующей категории.

Пример «дерева проблем»³

Проблема: ВИЧ-инфицирование ПИН г. Сумы	
Проблема № 1:	Проблема № 2:
Использование общего оборудования	Незащищенные сексуальные контакты
Причины <i>На индивидуальном уровне:</i> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточный уровень информированности по вопросам ВИЧ/СПИД; • низкий уровень самооценки ПИН («хуже, чем есть, уже не будет»); • страх перед задержанием сотрудниками правоохранительных органов с дозой наркотика приводит к тому, что ПИН стремятся ввести наркотик как можно быстрее после его приобретения; при этом вопросы безопасности относительно заражения уходят на второй план 	Причины <i>На индивидуальном уровне:</i> <ul style="list-style-type: none"> • отрицательное отношение к презервативу как таковому; • низкий уровень знаний об ИППП и ВИЧ, особенно у сексуально активных ПИН-подростков; • ПИН, имеющие постоянного полового партнера, не считают необходимым использование презерватива при сексуальных контактах; • низкий уровень самооценки ПИН («хуже, чем есть, уже не будет»)

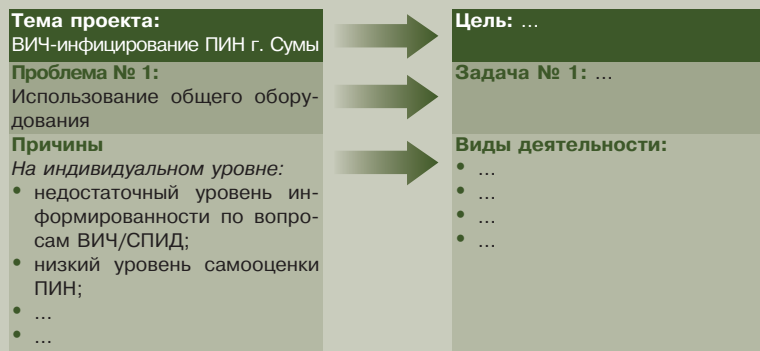
³ Составлен Сумским благотворительным фондом «Шаг навстречу».

<p><i>На уровне услуг/оборудования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> отсутствие стерильного шприца в момент инъекции, особенно у ПИН, не являющихся клиентами проекта; отсутствие навыков дезинфекции инъекционного оборудования; отсутствие доступа к стерильному оборудованию и дезинфектантам для ПИН, находящихся в тюрьмах 	<p><i>На уровне услуг/оборудования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> отсутствие презерватива; отсутствие профилактической работы среди ЖСБ
<p><i>На уровне сообщества, общества в целом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ритуал дележа раствора готового наркотика из общей емкости наряду с негативным отношением к кипячению наркотика; недоверие к дезинфекции как к эффективному и безопасному для здоровья методу профилактики заражения ВИЧ 	<p><i>На уровне сообщества, общества в целом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> сложная социально-экономическая ситуация; высокий уровень секс-бизнеса среди ПИН-женщин; распространенное мнение о том, что у потребителей инъекционных наркотиков «все болезни передаются через иглу»

Вопрос для обсуждения:

Что говорит диапазон причин о видах деятельности, которые могут понадобиться для работы с проблемами и их последствиями в области ВИЧ/СПИД?

Анализируя таким образом выявленные ОПУ проблемы, мы наиболее близко подходим к разработке стратегии действий по проекту. Представленная в шапке этой таблицы тема проекта трансформируется в проектной заявке в цель проекта, на решение проблем будут направлены задачи проекта, а виды деятельности будут выбираться в соответствии с причинами проблем. В результате такой трансформации получаем структуру логики проекта:



4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ГРУПП

В предыдущей главе мы организовали карточки проблем в виде «дерева проблем», чтобы обсудить связи между ситуациями в области ВИЧ/СПИД, соответствующими проблемами и их причинами. Перед тем, как мы начнем обдумывать виды деятельности, нам предстоит рассмотреть проблемы в свете того, кого эти проблемы наиболее касаются и кого нужно привлечь к их решению. Это будет особенно важно для тех НПО, которые проводили оценку ситуации в больших сообществах.

В профилактике ВИЧ-инфекции это также может быть полезно при низкой распространенности ВИЧ в регионе. В этом случае, возможно, имеет смысл определить конкретные группы людей, наиболее подверженных риску, и направлять на них меры профилактики ВИЧ-инфекции с тем, чтобы иметь наибольшее влияние на предупреждение дальнейшего заражения ВИЧ. Важно также определить тех, кто может препятствовать работе в дальнейшем.

Для НПО будет полезно ответить на два основных вопроса для каждой из проблем, обозначенных в «дереве проблем», чтобы определить приоритетные группы для работы и таким образом подготовиться к обсуждению стратегии.

- **Кто больше всего затронут этой проблемой?** Существует много факторов, влияющих на уязвимость людей к определенной проблеме, например: возраст, пол, экономические обстоятельства, социальный статус, расовая/этническая и сексуальная принадлежность.
- **С кем надо работать для того, чтобы оказать наибольшее воздействие на проблему?** Есть различные категории людей, с которыми важно работать в дополнение к тем или вместо тех, кто наиболее затронут проблемой. Сюда входят наиболее ответственные за причины этой проблемы, те, кто контролирует доступ к потенциальным целевым группам («привратники»), и те, кто будет влиять на успех работы («заинтересованные лица»).

С целью определения приоритетных групп, имеющих отношение к проблемам «дерева», сделайте следующее:

1. Обратитесь к «дереву проблем» (см. стр. 22). Просмотрите все карточки проблем из среднего уровня «дерева».
2. Для каждой проблемы обсудите, какие группы в сообществе наиболее подвержены ее воздействию. Обсудите спектр характеристик и факторов, которые могут иметь отношение к этим группам людей. Перечислите эти приоритетные группы на карточке (или на обороте карточки).

3. Теперь для каждой проблемы обсудите, работа с какими группами будет вашим приоритетом и какие это могут быть типы людей (в том числе люди, ответственные за причины проблемы, «привратники» и «заинтересованные лица»). Помните, что эти группы людей могут как входить, так и не входить в сообщество, в зависимости от того, как оно было определено.
4. Перечислите эти приоритетные для работы группы на карточке.

Пример

1. Сумской благотворительный фонд «Шаг навстречу» как пример выбрал две из определенных ОПУ проблемы (см. раздел II.3): совместное использование инъекционного оборудования ПИН и незащищенные половые контакты ПИН.
2. Обсудим подгруппы, которые наиболее подвержены заражению ВИЧ в результате совместного использования инъекционного оборудования. В отчете Фонда по ОПУ были выделены следующие подгруппы:
 - ПИН в тюрьмах из-за недоступности стерильного инструментария как такового;
 - подростки ПИН, поскольку они разобщены и не присоединяются к группам опытных ПИН (последние боятся, что новички приведут за собой «хвост» из работников правоохранительных органов), часто принимают наркотик в экстремальных условиях и плохо информированы о профилактике ВИЧ-инфекции;
 - женщины ПИН, потому что если компания пользуется одним шприцем, то первым, как правило, укол делает изготовитель наркотика. Если в компании есть женщины, они принимают наркотик последними. (Следует заметить, что вышеуказанное может быть справедливым для Сумского региона, но происходить иначе в других областях. Поэтому важно все помещать в контекст региона.)

В результате небезопасного секса инфицированию ВИЧ наиболее подвергаются:

- подростки ПИН и молодежь, поскольку они наиболее сексуально активны и могут быть источниками ВИЧ-инфекции для более широких слоев населения, учитывая низкий уровень использования презервативов молодежью вообще;
- женщины ПИН, так как среди них распространено занятие секс-бизнесом для получения денег на наркотик или же готовой дозы.

3. В отношении «привратников», а также других лиц, не входящих в сообщество, но влияющих на положение дел, были выделены:

- НПО, работающие в области ВИЧ/СПИД;
- работники милиции, поскольку их действия, вызванные непониманием профилактических мероприятий и нетолерантным отношением к потребителям наркотиков, часто приводят к рискованным для ПИН ситуациям в плане инфицирования ВИЧ;
- учителя школ, которые могут проводить мероприятия первичной профилактики среди учеников;
- СМИ, информирующие население об опасности ВИЧ-инфекции и высокой уязвимости ПИН, а также формирующие общественное мнение в отношении потребления наркотиков вообще;
- врачи наркодиспансера, Центра СПИД, женской консультации, так как они могут осуществлять профилактические мероприятия.

Примечания

- *Полезность этой работы частично зависит от того, каким образом определяются группы. Не торопитесь и обсудите спектр характеристик, которые могут влиять на уязвимость человека к проблеме или его ответственность за проблему.*
- *Может быть, важно обсудить и определить значение терминов «привратник» и «заинтересованное лицо»: в группе может быть различное понимание этих терминов.*

III. Что делать?

Выбор видов деятельности проекта

Проект, как правило, предполагает изменить что-то, решить какие-то проблемы путем некоей деятельности. На этом этапе разработки проекта у вас уже достаточно оснований для ответа на вопрос «что делать?». Или, более подробно, что делать, как делать, когда делать, чем делать, с кем, для кого и так далее. В этом разделе описаны этапы процесса разработки проекта, которые продвигают нас от анализа проблемы к выбору видов деятельности, направленных на решение этих проблем. Он начинается с общих рекомендаций по разработке видов деятельности. Далее следует описание проблемного поля, которое сводит воедино анализ проблем, проделанный в предыдущем разделе. Такое четкое описание проблемы дает возможность глубже обсудить более широкий спектр возможных видов деятельности, сделать его по возможности разнообразным, чтобы всесторонне подойти к решению проблемы. Затем проводится первичный анализ потенциальных мероприятий. Последующие виды работы сосредоточены на вопросах охвата и воздействия, а также выполнимости и жизнеспособности с тем, чтобы расставить по важности возможные виды деятельности и улучшить уже выбранные.

ВВЕДЕНИЕ

Этот раздел посвящен переходу от анализа проблем к выбору методов воздействия. Предположим, что вы убедились сами и убедили других, что проблемы, сформулированные в вашем проекте, насущные и требующие немедленного вмешательства и решения. Теперь необходимо сформулировать, как вы намерены их решать. Это, пожалуй, наиболее творческая часть в разработке проекта. Вы должны предложить решение, что вы хотите делать с этими проблемами. Если найденные проблемы могут быть общими для города, района или страны, то решение, каких бы масштабов оно ни было, должно быть ваше, то есть всей группы, участвующей в разработке. Вид деятельности по проекту (мероприятие, мера, шаг) — это краткое описание того, как будет решаться проблема. Переход от проблем к выбору видов деятельности иногда может оказаться трудным, так как всегда

легче определить, в чем состоит проблема, чем выяснить, как ее решать.

При разработке и выборе видов деятельности для решения выявленных проблем стоит руководствоваться следующими принципами:

- **Попытайтесь учесть как можно больше факторов, когда разрабатываете ответ на проблему.** Часто работу в области профилактики ВИЧ/СПИД рассматривают слишком узко (например, советы, литература, раздача презервативов и шприцев). Связав негативные явления с определенными видами поведения и их причинами, важно подумать о наборе видов деятельности, при помощи которых можно справиться с этими причинами, а также о координации с теми организациями и группами, которые тоже работают над решением этой и подобных проблем.
- **Думайте изобретательно и вместе с сообществом.** В процессе разработки проекта пытайтесь продолжать с сообществом обсуждение решения проблем, начатое при проведении ОПУ. Привлечение к участию — один из основных атрибутов профилактического мероприятия в рамках этого подхода. Необходимо узнать точку зрения о гендерных особенностях и ролях, здоровье и заболеваемости, сексуальности и потребностях целевой группы проекта, понять ее и отразить в задачах проекта. Проект по немедицинскому уходу и/или профилактике должен быть разработан, реализован и оценен только в процессе обмена информацией, идеями и ощущениями с целевой группой. Выбор видов деятельности — это составная часть процесса решения проблемы, к которому сообщество нужно привлекать как можно больше.
- **Разрабатывайте долгосрочные перспективы.** Долгосрочная перспектива видится жизненно важной характеристикой проектов в данной области. При разработке проектов постарайтесь учесть процесс изменения моделей поведения, динамики заболеваемости, роли других организаций. Виды деятельности нужно выбирать, ясно понимая, что процесс изменения требует терпения и настойчивости. Для некоторых причин (например, норм в отношении пола и сексуальности) может быть характерно сильное сопротивление изменению.

Преодоление такого сопротивления может потребовать мер, направленных не только на убеждение и просвещение, но также на вызов и борьбу. Помните, что люди часто изменяются не тогда, когда их пытаются переубедить, а когда «жареный петух клюнет».

Структура этого раздела

Этот раздел продолжает начатую в предыдущем разделе работу и переводит нас от анализа проблем к выбору видов деятельности путем:

• составления единой картины проблем в результате анализа, описанного в предыдущем разделе	при помощи разработки описания проблемного поля
• начала разработки процесса решения проблем	в виде определения мероприятий реагирования
• продолжения планирования процесса решения проблем	в виде исследования выполнимости мероприятий
• более глубокого обсуждения видов деятельности	при помощи приблизительной оценки охвата и воздействия видов деятельности
• окончания процесса постановки проблем	путем определения путей повышения жизнеспособности проекта

1. КОМПЛЕКСНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ

Комплексное определение проблемного поля сводит воедино анализ проблем, приведенный для ситуации в области ВИЧ/СПИД в предыдущем разделе. Определение проблемного поля — это начало процесса решения проблемы, очень важное для разработки проекта. Выявление и затем выбор мероприятий реагирования становится гораздо легче, если у вас есть ясное описание проблемы.

Для явления, определенного в карте проблем, анализ проблем, причин и приоритетных групп, о которых шла речь в предыдущем разделе, может быть представлен в виде различных уровней описания проблемного поля.

- **Верхний** уровень описывает приоритетное для работы направление в области ВИЧ/СПИД (тема проекта).
- На **среднем** уровне в отдельных колонках перечислены проблемы, которые усугубляют явление, указанное в верхнем уровне, и приоритетные группы, с которыми следует работать или которые подвержены воздействию проблемы.
- На **нижнем** уровне определяются причины каждой из проблем.

Эти причины сгруппированы по категориям схемы уязвимости (индивидуальные, связанные с услугами, общественные).

Определение проблемного поля

Тема проекта		
Проблема № 1	Проблема № 2	Проблема № 3
+приоритетные группы	+приоритетные группы	+приоритетные группы
Причины <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные причины. • Причины, связанные с услугами. • Причины общества в целом и проблемы сообщества 	Причины <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные причины. • Причины, связанные с услугами. • Причины общества в целом и проблемы сообщества 	Причины <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальные причины. • Причины, связанные с услугами. • Причины общества в целом и проблемы сообщества

Свести воедино результаты анализа проблем, приведенного в предыдущем разделе, как первый шаг разрешения проблем и выбора видов деятельности можно следующим образом:

1. Начертите ячейки определения проблемного поля. Вернитесь к «дереву проблем» из предыдущего раздела и запишите тему проекта из этого «дерева» в верхнюю строку проблемного поля. Обсудите, не надо ли изменить ее формулировку для более ясного выражения сути.
2. Обратитесь к проблемам «дерева» и запишите каждую из них в ячейки среднего уровня проблемного поля. Обсудите, не надо ли изменить формулировку каких-либо проблем, чтобы включить некоторые или все приоритетные группы, определенные для этой проблемы. Перечислите оставшиеся приоритетные группы под проблемами.
3. Обратитесь к причинам «дерева» и запишите каждую из них в нижнюю строку проблемного поля под соответствующей проблемой. Обсудите формулировки каждой из причин и то, могут ли они быть выражены более точно.

Вопросы для обсуждения:

- Как можно переформулировать тему проекта, чтобы выразить ее более ясно?
- Как изменится наше понимание проблем при включении приоритетных групп в их формулировки?
- Как надо изменить формулировки причин с тем, чтобы более точно выразить их связи с проблемами?

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ясное описание проблемного поля помогает нам начать процесс решения проблем и глубже обсудить более широкий спектр возможных видов работы с проблемами, выявленными на этапе оценки ситуации.

Первая фаза определения видов деятельности проекта на основании описания проблемного поля заключается в том, чтобы проверить, нет ли в первых двух строках каждого описания (тема проекта и проблемы) таких проблем, работа с которыми выходит за пределы компетенции НПО или не отвечает требованиям доноров либо условиям финансирования проекта. Возможно, понадобится исключить на данной стадии эти проблемы из процесса разработки проекта (и поместить в «банк данных» на будущее).

Следующая фаза заключается в том, чтобы просмотреть причины в описании проблемного поля и определить возможные меры, при помощи которых можно работать с каждой из них. Группирование причин (по категориям) может помочь в определении различных видов деятельности для различных категорий причин. (См. карту проблем на стр. 17).

Существуют разные по типу воздействия и результатам **виды деятельности**. На их выбор может оказать влияние политическая, социальная, экономическая ситуация, опыт работы НПО-заявителя, технические, правовые условия реализации проекта, возможности и ресурсы организации-заявителя, наличие политической поддержки НПО со стороны властных структур, поддержки в сообществе; наличие доверительных отношений с целевой группой проекта; возможность доступа целевой группы к услугам проекта.

Возможные виды деятельности:

1. Информационно-образовательная программа (мероприятия, связанные с повышением уровня информированности участников проекта).
2. Программа формирования мотивации и навыков (мотивационная работа, связанная с консультированием и информированием; подготовкой и распространением мотивационных материалов; включает индивидуальную и групповую работу).
3. Программы с привлечением к участию клиентов программы и специалистов заинтересованных организаций (организация групп взаимопомощи; подготовка и привлечение волонтеров, специалистов; подготовка и проведение тренингов и т.д.).
4. Организация доступа к средствам защиты и стерильному инструментарию потребителей инъекционных наркотиков; обмен шприцев и игл; информирование и образование, формирование навы-

ков менее опасного поведения; содействие получению медицинской, социальной, психологической помощи со стороны государственных организаций — участников программы.

5. Реабилитационные программы и лечение («программа 12 шагов», арт-терапия, реабилитационные программы различных религиозных конфессий, мотивационное консультирование, профилактика релапсов, детокс, заместительная терапия и т.д.).

Чтобы более подробно обсудить возможные виды деятельности и проверить, относятся ли они к приоритетным группам, обозначенным в описании проблемного поля, можно также использовать контрольный список вопросов:

- Почему этот вид деятельности применим к этой проблеме?
- Кто выиграет от этого?
- Что изменится?
- Каковы целевые группы для этого вида деятельности?
- Кто «привратники»?
- Кто «заинтересованные лица»?
- Какие ресурсы (технические, человеческие, финансовые, материальные) требуются для успешности предлагаемых мероприятий?

Пример⁴

Тема проекта: ВИЧ-инфицирование ПИН г. Сумы	
Проблема № 1: Использование общего оборудования	Использование общего оборудования можно предотвратить посредством
Причины <i>На индивидуальном уровне:</i> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточный уровень информированности по вопросам ВИЧ/СПИД; • низкий уровень самооценки ПИН («хуже, чем есть, уже не будет»); • страх перед задержанием сотрудниками правоохранительных органов с дозой наркотика приводит к тому, что ПИН стремятся ввести наркотик как можно быстрее после его приобретения, при этом вопросы безопасности относительно заражения уходят на второй план 	Соответствующие виды деятельности <i>На индивидуальном уровне:</i> <ul style="list-style-type: none"> • информационно-образовательная работа среди ПИН, в том числе распространение литературы по вопросам профилактики ВИЧ/СПИД среди тех ПИН, которые не являются клиентами проекта; • психологическое консультирование ПИН, организация групп взаимопомощи для ПИН; • наряду с образовательной работой среди ПИН — проведение тренингов и бесед с работниками правоохранительных органов

⁴ Составлен Сумским благотворительным фондом «Шаг навстречу».

<p><i>На уровне услуг/оборудования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> отсутствие стерильного шприца в момент инъекции, особенно у ПИН, не являющихся клиентами проекта; отсутствие навыков дезинфекции инъекционного оборудования; отсутствие доступа к стерильному оборудованию и дезинфектантам для ПИН, находящихся в тюрьмах 	<p><i>На уровне услуг/оборудования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> вовлечение максимально возможного количества ПИН в участие в проекте, организация дозированного вторичного обмена; дальнейшее распространение буклетов с описанием дезинфекции оборудования, проведение обучающих тренингов для ПИН на тему дезинфекции; организация профилактической работы в тюрьмах
<p><i>На уровне сообщества, общества в целом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ритуал дележа раствора готового наркотика из общей емкости наряду с негативным отношением к кипячению наркотика; недоверие к дезинфекции как к эффективному и безопасному для здоровья методу профилактики заражения ВИЧ 	<p><i>На уровне сообщества, общества в целом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> широкая информационно-образовательная деятельность с акцентом на необходимость и доступность кипячения наркотика как метода профилактики заражения ВИЧ; широкая информационно-образовательная деятельность с акцентом на необходимость дезинфекции шприцев и игл в случае их повторного использования как метода профилактики заражения ВИЧ

Инструкции:

- Обсудите и согласуйте контрольный список вопросов, который можно применять для подробного обсуждения видов деятельности (см. стр. 33).
- Возьмите описание проблемного поля. Просмотрите причины первой проблемы. Обсудите причины, собранные в категории «Индивидуальные», и путем «мозгового штурма» соберите несколько возможных видов работы с этими причинами.
- Используйте контрольный список вопросов для более подробного обсуждения этих видов деятельности. Убедитесь, что эти виды деятельности относятся к приоритетным группам, которые были определены для проблемы. Напишите название каждого вида работы на отдельной карточке.
- Повторите эти шаги для причин, собранных в категориях «Услуги» и «Общественные».
- Определив возможные виды деятельности для первой проблемы, повторите шаги 2 и 3 для остальных проблем.

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильно пересекаются виды деятельности для различных проблем в описании проблемного поля?
- Как контрольный список вопросов помогает нам более подробно описать каждый вид деятельности?

Примечание

Контрольный список вопросов может помочь обсуждать виды деятельности более подробно. Обдумывание некоторых специфических деталей предстоящей работы на этом этапе подготовит к отбору видов деятельности, описание которого следует далее в этом разделе.

3. ОБСУЖДЕНИЕ ВЫПОЛНИМОСТИ

Итак, для проблем из описания проблемного поля определено несколько возможных видов деятельности. Для выбора стратегии теперь будет полезно более подробно рассмотреть возможность осуществления этих различных видов деятельности. Другими словами, мы должны обсудить выполнимость этих мероприятий.

Важно рассмотреть два измерения выполнимости, каждое из которых разделено на несколько аспектов:

Выполнимость вида деятельности для НПО	Применимость вида деятельности для работы с целевыми группами, «привратниками» и «заинтересованными лицами»
<ul style="list-style-type: none"> Опыт подобной работы. Опыт работы с целевыми группами. Технические возможности (в настоящее время и потенциальные) для осуществления деятельности. Возможность получения необходимой технической поддержки. Организационная способность (в настоящее время и потенциальная) выполнять работу. Способность финансировать деятельность. Наличие необходимых ресурсов (например, презервативов) 	<ul style="list-style-type: none"> Приемлемость для целевых групп. Приемлемость для «привратников». Приемлемость для «заинтересованных лиц». Способность целевых групп участвовать в виде деятельности

Таблица выполнимости может использоваться для сравнения видов деятельности по этим двум измерениям выполнимости. Такое

сравнение может помочь нам определить пути повышения выполнимости мероприятий и исключить те виды деятельности, которые остаются слишком мало выполнимыми.

Пример. Таблица выполнимости для контингента военных

Применимость для целевых групп, «привратников» и «заинтересованных лиц»				
		Высокая	Средняя	Низкая
Выполнимость для НПО	Высокая	Просвещение по методике «равный — равному» относительно ИППП и использования презервативов	Целевые ролики и программы на местном радио. Создание дивизионными врачами специальных клиник	Телефон доверия
	Средняя	Изменение установок медицинского персонала дивизии	Включение в расписание курса по сексуальному здоровью. Постоянное обучение по методике «равный — равному»	
	Низкая	Свободная раздача презервативов. Раздача информационных материалов		Небольшие клиники по работе с ИППП в каждой дивизии

Оценка выполнимости может проводиться следующим образом:

1. Обсудите и перечислите два измерения выполнимости и их аспекты.
2. Обратитесь к описанию проблемного поля и выберите первую проблему (из среднего уровня описания). Начертите таблицу выполнимости (см. пример).
3. Просмотрите карточки с видами деятельности для этой проблемы. Беря по очереди каждую карточку, обсудите, какова степень выполнимости указанного в ней вида деятельности по двум измерениям выполнимости и всем их аспектам. Поместите каждую карточку вида деятельности на соответствующее ей место в таблице.
4. Обсудите, как можно было бы повысить выполнимость этих мероприятий. При необходимости перепишите карточку, сформулировав вид деятельности наиболее приемлемым образом, чтобы показать, как можно улучшить выполнимость этой деятельности. Обсудите, не нужно ли исключить некоторые виды деятельности ввиду их низкой выполнимости. Обсудите последствия такого исключения для процесса решения проблемы.

5. Повторите вышеописанные шаги для других проблем из описания проблемного поля.

Вопросы для обсуждения:

- Каковы самые важные пути повышения выполнимости?
- Как влияет исключение мероприятий на процесс решения проблемы из описания проблемного поля?

Примечания

- Иногда возникают трудности с использованием таблицы, так как это требует ранжирования по двум измерениям. В этом случае рассортируйте виды деятельности сначала по каждому измерению в отдельности, а затем посмотрите, где эти сортировки пересекаются в таблице.
- В этом виде работы очень важно обсуждение того, как повысить выполнимость определенных мероприятий. Используйте такие дискуссии для рецензии и изменения планируемых действий с тем, чтобы сделать их более выполнимыми.

4. ОЦЕНКА ОХВАТА И ВОЗДЕЙСТВИЯ

Определив комплекс возможных мероприятий и обсудив их выполнимость, важно сравнить их вероятное воздействие и охват. Виды деятельности, имеющие большее воздействие на проблему и охватывающие большую часть сообщества, затронутого проблемой, должны получить приоритет по сравнению с мероприятиями, которые имеют меньшее воздействие и меньший охват.

Часто трудно что-либо сказать об эффективности какого-то конкретного вида деятельности. Иногда недостает информации о его воздействии, или это воздействие трудно измерить, или требуется много времени, чтобы деятельность возымела эффект. В таких случаях мы все же можем примерно оценить вероятное воздействие вида деятельности по тому, насколько продуктивно он может работать в целевых группах. Предполагается, что виды деятельности, которые более продуктивно работают в целевых группах, будут иметь тенденцию сильнее воздействовать на проблему.

При выборе вида деятельности важно признавать то, что часто существует некоторое противоречие между работой с достаточной продуктивностью для достижения воздействия и охвата достаточного количества людей в сообществе, затронутого проблемой. Виды деятельности, позволяющие оказать влияние на большое количество людей (как кампании в СМИ), часто недостаточно эффек-

тивны для каждого человека в отдельности и сами по себе оказывают небольшое воздействие на проблему. Виды деятельности, интенсивно работающие с малыми количествами людей (как добровольное консультирование и тестирование), могут иметь большое влияние на этих людей, но не иметь большого охвата.

Для того чтобы правильно выбрать виды деятельности, исходя из наилучшего использования ресурсов, важно обсудить это противоречие между эффективностью воздействия и степенью охвата.

Пример³. Диаграмма «охват/воздействие»



Для сравнения охвата и воздействия различных видов деятельности с тем, чтобы улучшить их комбинацию и баланс между охватом и воздействием:

1. Обсудите причины для рассмотрения охвата и воздействия видов деятельности.
2. Возьмите описание проблемного поля и выберите первую проблему. Начертите диаграмму «воздействие/охват» (см. пример выше).
3. Просмотрите карточки с видами деятельности для этой проблемы. Беря по очереди каждую карточку, обсудите степень воздействия вида деятельности (от низкой до высокой) на

³ Составлен Ивано-Франковским благотворительным христианским фондом «Солидарность».

проблему и уровень охвата им (от низкого до высокого) групп, затронутых проблемой. Нанесите на диаграмму позиции каждого вида деятельности и поместите карточки мероприятий на эти места.

4. Создайте диаграмму «охват/воздействие» для каждой проблемы в описании проблемного поля.

Вопросы для обсуждения:

- Насколько приемлем общий баланс между охватом и воздействием каждого вида деятельности для каждой из проблем?
- Как этот общий баланс может быть улучшен и как могут быть улучшены отдельно охват и воздействие конкретных мероприятий?
- Какие виды деятельности лучше всего сочетают охват и воздействие?
- Следует ли исключить некоторые виды деятельности из-за их недостаточного охвата и воздействия?

5. ПОВЫШЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ

Ранее рассмотренные в этом разделе виды работы по реализации проектов касались выполнимости возможных мероприятий, степени их вероятного воздействия на проблему и охвата. Виды деятельности рассматривались по отношению к конкретным проблемам и явлениям в области ВИЧ/СПИД.

Сейчас важно обсудить весь набор мероприятий в целом по отношению к двум критериям:

1. **Общая выполнимость.** Каждый вид деятельности сам по себе может быть выполнимым, но НПО следует обсудить, выполнимо ли сочетание выбранных мероприятий. Самыми распространенными ограничениями этой выполнимости будут мощность НПО (как в плане финансов, так и в плане кадров) и ее способность осуществлять все эти виды деятельности.
2. **Общая устойчивость.** Работа в области ВИЧ/СПИД, цель которой — попытаться устранить/смягчить некоторые причины негативных явлений в этой сфере, редко бывает кратковременной и быстрой. Если виды деятельности не жизнеспособны за пределами типичного периода существования начального проекта, маловероятно, что они окажут значительное влияние на проблему, с которыми работают. НПО следует обратить пристальное внимание на потенциальную жизнеспособность и устойчивость комплекса мероприятий и на то, как их можно повысить.

Планируя устойчивые виды деятельности, возможно, придется подумать о:

- возобновлении/увеличении финансирования;
- сохранении общественной поддержки и поддержки в обществе;
- укреплении партнерских отношений с другими организациями (в том числе и государственными);
- сохранении участия целевой группы;
- поддержании качества работы проекта;
- сохранении штата проекта;
- передаче проекта сообществу на стадии осуществления.

Цель планирования жизнеспособности видов деятельности проекта состоит в том, чтобы повысить устойчивость их воздействия. Но важно помнить, что такое воздействие должно сохраняться и после окончания проекта. Планирование устойчивости воздействия требует продумывания того, что произойдет после завершения проекта.

Для того чтобы спланировать пути повышения выполнимости видов деятельности проекта и устойчивости их воздействия:

1. Соберите все карточки мероприятий, которые обсуждались до этого. Посмотрите, пересекаются ли где-либо виды деятельности, выбранные для различных проблем, и составьте единый список мероприятий проекта.
2. Обсудите общую выполнимость этого списка мероприятий в свете возможных ограничений в финансах и кадрах. Обсудите, надо ли внести изменения в этот список, чтобы сделать его более выполнимым.
3. Обсудите значение устойчивости и разницу между устойчивостью видов деятельности проекта и устойчивостью воздействия проекта. Путем «мозгового штурма» создайте список важных аспектов устойчивости проекта.
4. Обсудите, как повысить устойчивость планируемых видов деятельности в свете каждого из аспектов устойчивости.
5. Обсудите, что может быть сделано для повышения устойчивости воздействия проекта по окончании проекта и включите это в план повышения устойчивости.

Примечание

Подумайте о различии между устойчивостью проекта и устойчивостью его воздействия. Как можно повысить устойчивость воздействия проекта далеко за пределами жизни самого проекта?

IV. Как писать?

Составление проектной заявки

Этот раздел завершает процесс разработки проекта, представляя последовательность этапов по разработке описания проекта. Первый вид работы фокусируется на определении целей и задач проекта. Следующий определяет логические связи между задачами проекта и результатами мероприятий. Далее исследуется важность установления показателей сбора информации для проекта, и работа сосредоточивается на определении показателей для цели, задач и результатов проекта, чтобы можно было оценивать развитие проекта. Раздел завершается составлением рабочего плана и бюджета проекта на основании подробного списка видов деятельности и кратким описанием стратегического интегрированного плана (лог фрейма).

ВВЕДЕНИЕ

В этом разделе рассмотрен последний этап процесса разработки проекта — превращение анализа проблемы и выбора видов деятельности в описание проекта.

В предыдущем разделе мы составили описание проблемного поля, которое направляло нас в процессе определения комплекса возможных мероприятий по устранению/смягчению причин проблем. Затем эти виды деятельности обсуждались в свете их воздействия, охвата, выполнимости и жизнеспособности. В результате этих обсуждений некоторые виды деятельности могли быть исключены из процесса разработки проекта, а другие — пересмотрены и усовершенствованы. Теперь мы готовы перейти к составлению проектного предложения.

Элементы проектного предложения

Для проектных предложений используется много различных форм. Люди и организации также используют разные слова и фразы, говоря об одних и тех же элементах проекта. Эти различия в формах и терминологии могут сбивать с толку. Но практически во всех описаниях проектов встречаются общие элементы. Они приведены ниже и связаны с терминами, которые будут использоваться в этом разделе.

Описание проекта: базовые элементы	Термины, используемые в этом пособии
Описание долговременных изменений, которым будет способствовать проект	Цель

Описание изменений в проблемах, которые будут способствовать достижению цели проекта	Задачи
Описание видов деятельности в проекте и их ожидаемых результатов, которые помогут в выполнении задач проекта	Виды деятельности (мероприятия, методы, шаги в других источниках) и их результаты
Описание системы и плана оценки развития проекта	Индикаторы Базовая информация План мониторинга и оценки эффективности
Описание деятельности по проекту с распределением обязанностей и сроков выполнения	Рабочий план проекта
Описание затрат проекта	Бюджет проекта

Структура этого раздела

Последовательно процесс разработки проекта к этому моменту передвинулся от анализа проблем к выбору видов деятельности. В этом разделе соблюдается следующая последовательность:

• Описание изменений, которых проект призван достичь	путем указания цели и задач проекта
• Описание конкретных мероприятий, которые будут осуществляться в рамках проекта	путем указания видов деятельности в проекте
• Связывание ожидаемых изменений с видами деятельности проекта	путем указания результатов видов деятельности
• Определение способов мониторинга и оценки эффективности	при помощи индикаторов для целей, задач и результатов проекта, а также обсуждения исходной информации , с которой сверяется выполнение проекта, и описания плана мониторинга и оценки эффективности проекта
• Перечисление этапов выполнения видов деятельности по проекту с распределенными обязанностями и сроками исполнения	в виде рабочего плана проекта
• Оценка затрат проекта	в виде бюджета проекта

1. СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ ЗАЯВКИ

Проект — это своего рода мостик между идеей и ее окончательным воплощением.

Очень важно видеть разницу между проектом и заявкой для финансирования.

Проект в первую очередь нужен самому исполнителю для того, чтобы точно сформулировать требующую незамедлительного решения общественную проблему, осознать стоящие перед ним трудности и распланировать последующую деятельность.

Заявка же создается для того, чтобы убедить доноров в том, что отмеченные вами проблемы действительно имеют место и именно вы способны их решить.

Заявка имеет очень четкую вертикальную структуру, компонентами которой являются титульный лист, резюме, введение и постановка проблемы.

На **титульном листе** размещается вся необходимая для внимания донора информация. Как правило, это:

1. Название проекта.
 2. Название организации-заявителя.
 3. Юридический статус организации-заявителя.
 4. Контактная информация, включающая:
 - юридический адрес организации;
 - физический адрес организации;
 - номера телефона, факса; e-mail.
 5. Фамилия, имя, отчество и контактная информация (тел./факс, e-mail):
 - директора проекта;
 - бухгалтера проекта;
 - директора организации-заявителя (в том случае, если он не руководит предлагаемым проектом).
 6. Территория, на которой осуществляется проект.
 7. Срок выполнения проекта (продолжительность, начало и окончание).
 8. Запрашиваемые ресурсы, полная стоимость проекта, имеющиеся в организации ресурсы, предназначенные для данного проекта.
- Последовательность изложения этой информации чаще всего предлагается самим донором.
- Резюме (аннотацию)** часто называют «кратким содержанием» проекта (не более 1 страницы). Это очень важная составляющая. Эксперты будут читать резюме в первую очередь, и должно быть понятно, кто вы, каковы объем и стоимость вашего проекта. Резюме повторяет все части полной заявки (по 1–2 предложения на каждую часть) и отвечает на вопросы: кто будет выполнять проект; почему и для чего нужен этот проект; цель и задачи проекта; планируемые виды деятельности в проекте; результат проекта; как

проект будет реализован; продолжительность проекта; средства, необходимые для его выполнения.

Введение (1–2 страницы). Этот раздел — презентация. В нем должна содержаться информация об организации-соискателе гранта:

- миссия;
- история;
- осуществленные проекты и достижения;
- наличие компетентного персонала и сотрудничество с волонтерами,
- наличие партнеров;
- уровень связи с государственными и муниципальными органами;
- соответствие предшествующего опыта решаемой в данном проекте проблеме;
- и вся та информация, которая может вызвать у донора доверие к вашей организации.

Постановка проблемы — это чрезвычайно важная точка как проекта, так и проектной заявки, поскольку от точного ее определения и формулировки зависит последующее планирование, а часто и воплощение.

Психологически проблема воспринимается как что-то раздражающее, тревожащее, требующее срочного разрешения. Это что-то, что должно было бы быть, но по каким-то причинам отсутствует в обществе. Поэтому мы объективно говорим о ней как о чем-то со знаком минус.

Например, мы отмечаем, что в нашем регионе увеличилось количество беспризорных детей. Является ли обнаруженная нами ситуация проблемой? Это, скорее, констатация очевидного факта. Проблема лежит глубже и связана с тем, что в обществе отсутствует что-то важное, и в результате этого лежащая на поверхности ситуация ухудшается.

Как правило, точному выявлению проблемы предшествует период исследований и накопления информации, которая затем, после соответствующей обработки, ляжет в основу ее формулировки. (В практике Альянса по ВИЧ/СПИД для постановки проблемы используются данные, полученные при реализации методики ОПУ.) В приложении вы можете дать документы, подтверждающие результаты оценки. Вы должны быть сами уверены (чтобы затем убедить доноров) в том, что сформулированная вами проблема может быть полностью или частично решена в реальный срок, с доступными вам ресурсами и заявленным бюджетом. Как исключение из правил, проблема может отражать внутренние потребности организации-заявителя, если запрашиваемые средства направлены на повышение эффективности собственной работы. Отсутствие де-

нег нельзя заявлять как проблему. Для решения какой проблемы будут направлены полученные деньги?

Обычно при постановке проблемы (в случае отсутствия специальных требований донора) от создателей заявки и проекта требуется четко и убедительно пояснить, в чем состоит необходимость осуществления проекта, описать целевую группу, регион действия, по возможности привести подтверждающую статистику. Показать, как существующая проблема соотносится с задачами организации-заявителя. В общем, этот раздел заявки должен отвечать следующим критериям:

- проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя;
- рассматривается объективная ситуация;
- проблема актуальна, важна и значима;
- существование проблемы подтверждается статистикой и результатами исследований;
- проблема формулируется с точки зрения целевой группы и ее потребностей, а не заявителя;
- к участию в решении проблемы привлекаются представители целевой группы;
- проблема достаточно конкретна;
- проблема не подменяется методами ее решения.

2. ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОЕКТА

При разработке проекта и написании заявки, как правило, указывается цель проекта. Цель можно определить как решение выявленной проблемы в наиболее общей формулировке, это — долговременные изменения, которых проект призван достичь или внести ощутимый вклад. Главное назначение цели — показать, к чему приведет и чему будет способствовать запланированная вами деятельность по решению проблем в рамках проекта. Целей может быть несколько, они бывают краткосрочными и долгосрочными. Обычно достижение долгосрочной цели будет зависеть от достижения ряда краткосрочных целей. При двух и более краткосрочных целях необходимо четко указать, как они связаны друг с другом и с долгосрочными целями. Трудность здесь состоит в том, что цель слишком объемна, и бывает тяжело определить, когда же она уже достигнута. Поэтому при написании заявки проводится различие между целью и задачами.

Задачи — это конкретные и поддающиеся измерению события, без которых цель не может быть достигнута. Эти изменения, улучшения происходят шаг за шагом по мере реализации проекта.

Допустим, оценка ситуации с привлечением к участию выявила проблемы, связанные с ВИЧ-инфекцией в регионе. В описании проблемного поля, составленном в одном из предыдущих разделов, определены проблемы, вызывающие негативную ситуацию с ВИЧ/СПИД в регионе. Тогда задачей проекта должно быть улучшение ситуации путем разрешения этих проблем.

Легче всего написать задачи, превращая каждое описание проблемы в описание задачи следующим образом:

Тема проекта		Описание цели	
Проблема № 1	Проблема № 2	Задача № 1 (решенная проблема)	Задача № 2 (решенная проблема)

Цели и задачи проекта могут быть записаны в таблицу целей и задач следующим образом:

Пример. Создание таблицы целей и задач

Тема проекта: среди ЖСБ района высокий уровень распространения ВИЧ-инфекции	→	Цель: снизить темпы распространения ВИЧ-инфекции среди ЖСБ района
Проблема № 1: ЖСБ практикуют опасные формы сексуального поведения	→	Задача № 1: изменить в течение года сексуальное поведение ЖСБ на более безопасное
Проблема № 2: ЖСБ-ПИН используют нестерильный инструментариум для введения наркотика	→	Задача № 2: привить в течение года ЖСБ-ПИН навыки менее опасного употребления наркотика

Итак, для создания четкой формулировки цели проекта и его задач:

1. Обсудите общее долговременное улучшение в области ВИЧ/СПИД, на которое направлен проект. Запишите это улучшение в качестве цели проекта в верхней строке таблицы целей и задач.
2. Возьмите первую проблему, которая вызывает эту ситуацию в области ВИЧ/СПИД. Превратите эту проблему в задачу, определив задачу как изменение ситуации с проблемой, которого проект стремится достичь. Запишите эту задачу в таблицу целей и задач.
3. Повторите шаг 2 для каждой проблемы.

Вопрос для обсуждения:

- Будет ли достигнута цель в области ВИЧ/СПИД, если будут решены все задачи, подлежащие ей?

Примечание

Проясните любую путаницу в понятиях «цели» и «задачи», которая может возникнуть, определяя эти термины через отношение к различным уровням проблем, выраженных в описании проблемного поля. Помните также, что в планировании проектов донорские организации используют много различных терминов для обозначения одних и тех же вещей.

3. ФОРМУЛИРОВКА ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТЕ

В предыдущем разделе речь шла о видах деятельности, являющихся конкретными мероприятиями в рамках проекта, посредством которых планируется достичь поставленных задач и цели проекта. После их обоснования необходимо обдумать, каким образом они будут записаны в проектной заявке.

Отличительная черта видов деятельности — конкретность их формулировки. Часто при разработке видов деятельности стремятся учитывать так называемые критерии «SMART»:

S	Specific / КОНКРЕТНОСТЬ	1. Чего именно требуется достичь?
M	Measurable / ИЗМЕРЯЕМОСТЬ	1. Как это измерить? 2. Какие показатели использовать?
A	Achievable / ДОСТИЖИМОСТЬ	1. По силам ли это в данной ситуации?
R	Realistic / РЕАЛИСТИЧНОСТЬ	1. Каков механизм? 2. Каким образом то, что вы делаете, будет способствовать достижению цели?
T	Timely / СВОЕВРЕМЕННОСТЬ	1. За какой период? 2. В какой момент и в какой последовательности? 3. Каким образом вы узнаете, что достигли успеха?

Нужно тщательно продумывать виды деятельности, придавая им соответствующую SMART формулировку, поскольку формального соответствия таким критериям недостаточно. Например, предположим, что организация одной из проблем выделила небезопасное сексуальное поведение работников секс-бизнеса в населенном пункте. Соответственно, в качестве одного из видов деятельности записала: в течение двух месяцев изменить поведение 500 работников секс-бизнеса посредством публикации 500 брошюр о безопасном сексуальном поведении. Ошибочность такой формулировки можно продемонстрировать, представив по-

следовательность действий с целью обеспечения этой брошюрой работников секс-бизнеса. Предположим, что с брошюрой прозойдет следующее:

	Сколько экземпляров брошюры?	Эффективность
Выпущена брошюра для работников секс-бизнеса	500	96 %
Социальным работникам и волонтерам роздано (несколько штук решили оставить в офисе)	480	63 %
Роздано РСБ на трассе (кое-что потерялось при транспортировке, кое-что РСБ сразу же выбросили)	300	60 %
Прочитали брошюру	180 (в лучшем случае)	50 %
Восприняли информацию	90	55 %
Практикуют безопасное сексуальное поведение	50	

Итак, ошибкой в таком описании вида деятельности является нереалистичность оценки его воздействия: только 50 из заявленных 500 РСБ, возможно, изменят свое поведение на более безопасное.

Для разработки четких формулировок видов деятельности в проекте:

1. Обратитесь к определенным в предыдущем разделе видам деятельности, направленным на устранение/смягчение причин проблем.
2. Из перечня видов деятельности в рамках задачи № 1 выберите один и обсудите, чего именно планируется достичь посредством его реализации. Вряд ли получится точно определить, каковы именно будут результаты осуществления этого мероприятия, но стоит попытаться реалистично оценить (предположить), какими они могут быть. Попробуйте мысленно «проиграть» процесс реализации этого вида деятельности.
3. Обратитесь к перечисленным критериям SMART. Сформулируйте рассматриваемый вид деятельности в соответствии с этими критериями. Насколько реалистичной получилась такая формулировка?
4. Прodelайте то же с остальными видами деятельности для данной задачи, а потом и для других задач.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выбраны виды деятельности проекта для работы с причинами проблем. В главе 2 этого раздела мы определили каждую задачу проекта по отношению к изменениям в конкретной проблеме, которых проект призван достичь. Если виды деятельности выбраны правильно, то указанные изменения должны произойти в результате выполнения этой работы. Это значит, что должна существовать тесная связь между результатами видов деятельности и задачами, которые они должны были решить.

Результаты видов деятельности будут сформулированы правильно, если вы хорошо понимаете, какие изменения ситуации должны произойти в результате осуществления этих видов деятельности и что может помешать их реализации. Результаты должны представлять ценность для общества, в котором вы живете, и отвечать потребностям целевой группы проекта.

*Татьяна Ваненкова,
Николаевский благотворительный фонд «Юнитус»*

Какие показатели могут свидетельствовать о том, что в сообществе произошли некоторые изменения в результате (а может, и нет) осуществленных вами видов деятельности? Безусловно, они будут зависеть от самих мероприятий, но вот несколько наиболее распространенных индикаторов:

- более широкое восприятие медицинских и профилактических мер;
- снижение уровня опасных практик;
- повышение готовности и возможностей проведения обсуждения проблем, связанных с ВИЧ/СПИД, в образовательных учреждениях, как формально, так и в неформальной обстановке; в кругу семьи, среди членов сообщества, на рабочем месте и в других общественных местах;
- растущая мобилизация среди представителей широких слоев населения:
 - развитие ассоциаций, групп, сетей;
 - запуск новых инициатив и проектов;
- улучшение поддержки инфицированных и живущих с ВИЧ/СПИД;
- среднесрочное снижение заболеваемости.

Соотношение задач, видов деятельности и результатов их осуществления легче выявлять, если их записать в виде таблицы цели, задач и видов деятельности следующим образом:

Пример⁶. Таблица цели, задач и видов деятельности

Цель: снизить риск распространения ВИЧ среди ПИН, их сексуальных партнеров и партнеров ВИЧ-позитивных людей		
Задача №1: организовать доступ 1 300 ПИН в Ивано-Франковской обл. к средствам защиты и стерильному инструментарию в течение первого года работы проекта	Виды деятельности: <ul style="list-style-type: none"> открыть два стационарных пункта обмена шприцев (ПОШ) в г. Ивано-Франковск и Бурштын; организовать работу мобильного ПОШ в Ивано-Франковске, Богородчанах, Рогатине, Галиче; организовать работу телефонной службы на стационарном ПОШ; организовать аутрич-работу в местах концентрации ПИН в Ивано-Франковске, Бурштыне, Богородчанах, Рогатине, Галиче; раздать 5–6 тыс. бесплатных порций чая клиентам проекта 	Результаты осуществления видов деятельности: в течение первого года работы не менее 1 300 ПИН, ВИЧ-позитивных в Ивано-Франковской области обеспечены стерильными шприцами, иглами, презервативами, дезсредствами, перевязочными материалами на 80 % индивидуальной потребности
Задача № 2
...

Чтобы связать результаты видов деятельности проекта с задачами, которые они призваны решить, сделайте следующее:

1. Обратитесь к видам деятельности, отобранным в результате анализа причин проблем. Для каждой проблемы обсудите и подытожьте набор мероприятий, которые к ней относятся.
2. Обсудите, как результаты этого набора мероприятий соотносятся с задачей, которую они призваны решить.
3. Создайте таблицу цели, задач и видов деятельности, в которой рядом с каждой задачей поместите краткое резюме вида деятельности и результатов, к которым они приведут.

Вопросы для обсуждения:

- Как тесно связаны результаты видов деятельности с задачами, которые они призваны решить?
- Какие факторы могут воспрепятствовать выполнению задач про-

⁶ Из проектной заявки Ивано-Франковского благотворительного христианского фонда «Солидарность».

екта и как эти препятствия можно преодолеть? Рассмотрение этих факторов называется анализом рисков. Он нужен для того, чтобы заранее подготовиться к возможным препятствиям и продумать пути отступления.

Примечания

- *Обсудите важность определения результатов мероприятий в проекте как способа проверки связи между анализом проблем и выбором мер. Если связи между результатами мероприятий и соответствующими им задачами не ясны, то и анализ проблем, и выбор видов деятельности надо повторить.*
- *Наряду с запланированными результатами деятельности, в ходе реализации проекта обязательно случаются и незапланированные результаты. Они носят как положительный, так и отрицательный характер. Безусловно, в заявке их отразить невозможно, но помнить о них стоит.*

5. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Выше мы уже подчеркивали, как важно по возможности максимально точно и конкретно формулировать задачи проекта (цель обычно менее конкретна, так как направлена на изменение ситуации в долгосрочной перспективе). Точные указания на то, что должно измениться, в какой степени и к какому времени, помогают персоналу организации и другим заинтересованным лицам оценивать развитие проекта и качество его выполнения. Эта информация может помочь улучшить работу проекта и сохранить его прозрачность для заинтересованных лиц, в первую очередь доноров.

Мониторинг нужен каждой рабочей программе для определения и документирования того, насколько выполняемая работа соответствует плану проекта и того, что необходимо изменить.

По существу мониторинг немногим отличается от простого сбора и записи данных в стандартной форме, которую можно легко сравнить со стратегическими планами программы.

Большинство мониторинговых данных — количественные, фиксирующие, сколько единиц конкретных товаров или услуг было предоставлено различным группам людей или сколько людей этими товарами и услугами воспользовались. Например, в качестве мониторинга можно отслеживать следующие показатели по проекту: количество контактов с целевой группой, количество распространенных материалов, другие ресурсы.

Пример⁷. Количество контактов с выдачей материальных средств в первом квартале 2002 г.

Месяц	Инфекционная больница	Мобильный пункт обмена	ОКВД	Аутрич-работа	Всего контактов
январь	179	49		84	312
февраль	151	67	7	97	322
март	237	103	14	137	491
итого	567	219	21	318	1 125

Количество распространенных материалов в первом квартале 2002 г.

Месяц	Презервативы	Хлоргексидин	Гидроперит	Шприцы 2 мл	Шприцы 5 мл	Шприцы 10 мл	Всего шприцев
январь	1 091	39	222	1 020			1 020
февраль	1 284	26	216	811			811
март	1 717	4	180	1 012	43	10	1 065
итого	4 092	69	618	2 843	43	10	2 896

Оценка — это исследование, которое позволяет измерить изменения, произошедшие благодаря работе проекта (например, профилактическая работа, предоставление консультаций, выпуск информационных продуктов), и извлечь информацию, используемую для максимизации полезности программы для населения.

В отличие от мониторинга, который, скорее, отвечает на вопросы «что?», «сколько?» и «когда?», оценка ставит исследовательские вопросы, например: почему что-то произошло или не произошло, какие факторы мешали и какие способствовали этому, какие изменения можно было бы внести для улучшения практики работы в будущем.

Таким образом, оценочные исследования **оценивают и объясняют** причины и последствия этих изменений с тем, чтобы:

- остановить вредные и тормозящие процессы;
- максимизировать пользу от текущей работы по программе;

⁷ Из аналитического отчета Николаевского благотворительного фонда «Юнитус» за 1.01.2002 — 31.03.2002 гг.

- улучшить работу других партнерских организаций, работающих в этой сфере;
- определить, были ли достигнуты цели и задачи;
- подтвердить, что виды деятельности непосредственно связаны с реализуемой программой.

Смысл оценки в том, чтобы **изменить и улучшить практику работы**, убедительно демонстрируя, что работает, а что нет, почему и как.

Учитывая такие практические цели, оценка не должна рассматриваться как пугающая, дорогостоящая и занимающая много времени «большая наука», которая под силу только специалистам. Оценку следует рассматривать, скорее, как применение в ходе обычной работы относительно недорогих научных методов при минимуме затрат и максимуме эффективности.

Разработка системы оценки подобна созданию небольшого проекта внутри вашего проекта. При этом сохраняется та же логика, что и при создании проекта как такового, то есть необходимо определить цель, задачи и темы исследования вашей оценки, которые будут соответствовать цели, задачам и видам деятельности проекта.

Например:

Проект	Оценка
Цель проекта: снижение уровня распространения ВИЧ среди ПИН и помощь в прохождении реабилитации и лечения от наркозависимости	Цель оценки: установить, насколько снизился уровень распространения ВИЧ среди ПИН и увеличилось ли количество случаев удачной реабилитации наркозависимых
Задача проекта № 1: поддержание работы программы снижения вреда	Задача оценки № 1: определить, насколько успешно ведется программа снижения вреда
Вид деятельности: функционирование полевых и стационарных пунктов обмена шприцев для ПИН с обменом шприцев, раздачей презервативов	Тема исследования: оценка функционирования пунктов (насколько удобно расположение и график работы; правильно ли выбран объем распространяемых шприцев и т.д.)
Вид деятельности: информационно-образовательная деятельность среди ПИН	Тема исследования: эффективность информационно-образовательной деятельности (величина охвата; воздействие на изменение поведения и т.д.)
Вид деятельности: тренинги для ПИН и профессиональное психологическое консультирование с мотивацией их на здоровый образ жизни	Тема исследования: оценка тренингов и качества услуг консультирования (насколько материал/информация применяется на практике и передается дальше и т.д.)
...	...
...	...

В данном случае цель оценки и задачи оценки являются скорее обобщающими категориями, которые заполняются информацией по конкретным темам исследования, поэтому очень важно подробно остановиться на темах исследования, которые будут направлены на оценку действенности мероприятий проекта для устранения/смягчения причин проблем. Круг этих тем очерчивает работу, которая должна быть реально проведена во время оценки.

Оценка должна рассматриваться в первую очередь с точки зрения общей полезности и эффективности проекта, и если сбор каких-то данных окажется непосильным, просто откажитесь от него. Можно сократить количество тем исследования до приемлемого. Помните, что лучше провести какую-то оценку, чем не провести ее вообще. (Краткое описание преимуществ и недостатков возможных методов сбора такой информации, например: обзор литературы, фокус-группы, интервью, самозаполняемый опросник, опросник с сопровождением, полуструктурированное интервью, наблюдение и профессиональный отзыв – приводится в Приложении 1 «Преимущества и недостатки некоторых методов сбора информации для оценки эффективности проекта»).

Предполагаемые результаты воздействия видов деятельности и показатели, свидетельствующие о таком воздействии, в проектном предложении могут быть представлены в виде следующей таблицы:

Пример⁸

Цель: предупреждение ВИЧ/ИППП посредством привлечения ЖСБ и их окружения к участию в профилактических мероприятиях в г. Николаеве и области			
Задачи	Виды деятельности	Результаты осуществления деятельности	Индикаторы
Задача 1: Обеспечение ЖСБ, их партнеров половыми средствами защиты и стерильным инструментом	1. Организация 2-х консультационных стационарных пунктов: в инфекционной больнице (в т.ч. обмен шприцев); в обложквендиспансере.	На протяжении работы проекта не менее 1 000 женщин секс-бизнеса и их ближайшее окружение (потребители инъекционных наркотиков) будут обеспечены стерильными шприцами, презервативами, дезин-	1) количество распространенных/возвращенных шприцев; количество выданных дезинфицирующих средств; презервативов; 2) учетные документы по движе-

⁸ Из проектного предложения Николаевского благотворительного фонда «Юнитус».

Задачи	Виды деятельности	Результаты осуществления деятельности	Индикаторы
тарием (для употребляющих инъекционные наркотики)	2. Организация мобильного передвижного пункта в местах нахождения трассовых ЖСБ (в городе и области)	фицирующими средствами	нию материальных ценностей, по посещению участников программ; 3) фотоматериалы; 4) отчеты
Задача 2: Формирование мотивации к безопасному поведению при потреблении наркотиков	1. Консультирование, информирование, обучение безопасным практикам употребления наркотиков и обеззараживания инструментария для ЖСБ-ПИН и их ближайшего окружения на пунктах доверия; в местах работы трассовых ЖСБ (в городе и области). 2. Проведение групповых занятий на пункте доверия	В результате работы примерно у 25 % участников проекта будет сформирована готовность к безопасному поведению при потреблении наркотиков	1) на 2, 11-м месяцах работы проекта проанализирован уровень готовности к изменению поведения на менее рискованное через анкетирование 250 участников проекта; 2) экспресс-оценка ситуации (анкетирование, опрос) на 4, 7, 10-м месяцах работы проекта; 3) опросники; материалы проведенных исследований
Задача 3: Формирование мотивации, знаний и навыков по безопасному поведению у ЖСБ и их ближайшего окружения	1. Организация информационно-образовательной работы с коммерческими и некоммерческими половыми партнерами ЖСБ через пункты доверия, трассы, государственные медицинские и социальные учреждения. 2. Консультирование, обучение безопасному поведению ЖСБ на пунктах доверия; в местах работы трассовых ЖСБ. 3. Проведение ежедневных групповых занятий с ЖСБ и их окружением в стационарных условиях (7 человек)	1. В результате работы примерно у 25 % участников проекта будут сформированы навыки безопасного полового поведения. 2. Проконсультировано не менее 1 000 ЖСБ, их коммерческих и некоммерческих половых партнеров через пункты доверия, трассы, государственные медицинские и социальные учреждения	1) проведение 3-х групповых дискуссий среди участников проекта с использованием не менее 2-х инструментов для исследований, с целью понимания динамики изменения поведения на менее опасное на 2, 5, 11-м месяцах работы проекта; 2) экспресс-оценка ситуации (анкетирование, опрос) на 4, 7, 10-м месяцах работы проекта; 3) протоколы групповых занятий; 4) опросники; материалы проведенных исследований, отчеты, фотоматериалы

Следующие шаги помогут вам определить индикаторы для задач и результатов мероприятий, виды необходимой базовой информации и план мониторинга и оценки эффективности:

1. Обсудите необходимость и значение индикаторов, а также важность того, чтобы показатели были конкретными и измеряемыми.
2. Определите индикаторы для каждой задачи, которые помогут вам оценить успешность проекта.
3. Определите индикаторы результатов для каждого вида деятельности и возможные способы сбора такой информации.
4. Определите виды базовой информации, необходимые для оценки прогресса по этим индикаторам. Определите, сколько такой информации можно получить из результатов оценки ситуации и сколько еще нужно специально собрать в сообществе.

Вопросы для обсуждения:

- Почему индикаторы важны?
- Что такое хороший индикатор?
- В чем состоят возможные трудности в определении индикаторов развития проектов по профилактике ВИЧ/СПИД?

Примечание

Может оказаться трудным найти хорошие индикаторы и виды исходной информации в тех случаях, когда проекты имеют дело с частными (иногда противоречивыми) аспектами человеческой жизни. Например, трудно измерить или собрать информацию об изменении гендерных норм и отношений, которое могло бы способствовать снижению уязвимости. Очень важно активно вовлекать самих членов сообщества в определение индикаторов и видов базовой информации с тем, чтобы понимать их полезность и пригодность для создания и выполнения «хороших» проектов.

6. УТОЧНЕНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЕКТЕ

Чтобы разработать рабочий план и бюджет для описания проекта, необходимо точно указать уже определенные нами виды деятельности в проекте. Природа этих видов деятельности определяется результатами, которые от них ожидаются.

Кроме уже определенных «программных» видов деятельности, существуют еще, по крайней мере, три категории видов деятельности, которые также надо учесть. Это:

- **Деятельность по приведению проекта в действие.** Она может включать получение разрешений на работу с конкретными сообществами (например, с осужденными), построение контакта и укрепление отношений с определенными целевыми группами.
- **Деятельность по улучшению начальной выполнимости и долгосрочной устойчивости.** Сюда может входить разнообразная деятельность по усилению технической и организационной мощности проекта или по увеличению степени привлечения членов общества к выполнению проекта. (Для более детальной информации вы можете вернуться к страницам 35–37, где подробно освещены вопросы выполнимости, и к страницам 39–40, где говорится об устойчивости.)
- **Деятельность по установлению и поддержанию системы мониторинга и выполнению плана оценки эффективности.** Сюда может входить деятельность по установлению системы регистрации информации и распределению обязанностей по сбору мониторинговой информации, а также деятельность по выполнению оценки эффективности работы с привлечением к участию членов сообщества. Для составления подробного списка видов деятельности по проекту, который поможет при составлении рабочего плана и бюджета:
 1. Обратитесь к результатам деятельности в описании проекта. Под каждым результатом запишите уже определенные виды деятельности по реализации соответствующей задачи. Затем путем «мозгового штурма» попытайтесь определить дополнительные виды деятельности, которые могут понадобиться для достижения этого результата. Разместите эти виды деятельности в приблизительной временной последовательности (хронологическом порядке), чтобы определить те из них, на которые, возможно, до сих пор обращалось мало или никакого внимания.
 2. Обсудите список всех видов деятельности, которые понадобятся для того, чтобы начать проект.
 3. Обсудите список всех видов деятельности, которые могут понадобиться для улучшения первоначальной выполнимости и долгосрочной устойчивости проекта.
 4. Обсудите список всех видов деятельности, необходимых для создания и функционирования системы мониторинга проекта и выполнения плана оценки эффективности.

Вопросы для обсуждения:

- Какие дополнительные ресурсы (технические и финансовые) могут потребоваться для эффективного выполнения этих видов деятельности?

- Какой поддержки по наращиванию потенциала требует проект?
- Где можно получить такую поддержку?

Примечания

- *Полезно определить свои потребности в увеличении потенциала на этой стадии, чтобы они могли быть отражены в рабочем плане и бюджете.*
- *Четко описывайте планируемые виды деятельности в проекте. Дробите крупные виды деятельности на более мелкие составляющие.*

7. СОСТАВЛЕНИЕ РАБОЧЕГО ПЛАНА И БЮДЖЕТА ПРОЕКТА

Перечислив спектр необходимых видов деятельности по проекту, мы можем разработать рабочий план проекта. Рабочий план нужен, в первую очередь, самой организации, чтобы своевременно осуществлять намеченные мероприятия, сверять, насколько действительность соответствует запланированному, а по возможности и пытаться выяснить, почему происходят отклонения и как их избежать (если это возможно). В таком плане указывается:

- Что будет сделано?
- Когда это будет сделано (или завершено)?
- Кто отвечает за какой вид деятельности в проекте?

В рабочий план проекта часто входит график выполнения. Мы рекомендуем составлять как можно более подробный рабочий план. То есть не просто вписывать определенные виды деятельности, а и попытаться разбить их на более конкретные шаги. Например, вид деятельности «Консультирование потребителей наркотиков по вопросам ВИЧ-инфекции в стационарном пункте на базе инфекционной больницы» можно разбить на этапы: подписание договора о совместной деятельности с главным врачом инфекционной больницы; информирование ПИН о работе стационарного пункта; составление графика работы стационарного пункта; привлечение специалистов для работы стационарного пункта и т.д.

В рабочем плане вы определяете даты выполнения и ответственных за выполнение. Затем на основе рабочего плана строятся недельные, месячные, квартальные, полугодовые графики работы проекта. Вы определяете индивидуальные планы и графики работы задействованного в проекте персонала. Разрабатываете должностные инструкции с обязанностями исполнителей⁹. Подробный рабочий план облегчает подготовку бюджета проекта.

⁹ Татьяна Ваненкова, Николаевский благотворительный фонд «Юнитус».

Бюджет представляет собой реалистичную оценку всех затрат проекта. По возможности, попытайтесь отобразить в нем готовность организации к дальнейшей самоподдержке или поддержке из других источников. Затраты должны быть разбиты на логические категории, как-то: зарплата, выдаваемый инструментарий и материалы, оборудование, командировки, аренда и т.д. Добровольные вклады в проект членов персонала должны быть перечислены и как можно точнее оценены. Перечислите уже имеющееся оборудование (если имеется). Включайте в проект вклады, которые будут поступать из других организаций. Вот что важно иметь в виду при подготовке бюджета:

- будьте реалистичны (делайте адекватные оценки);
- пишите подробно (рассматривайте все элементы);
- пишите полно (проконсультируйтесь у компетентных лиц и укажите все потенциальные затраты);
- учитывайте вклады из других источников (в том числе собственный);
- оценивайте издержки;
- следуйте требованиям донора и четко придерживайтесь предложенного формата.

Для составления рабочего плана деятельности по проекту и соответствующего бюджета:

1. Возьмите список видов деятельности в проекте, составленный ранее. Для каждого вида деятельности обсудите и согласуйте, когда это будет сделано и кто за что будет отвечать.
2. Разместите виды деятельности на графике и обсудите, насколько они реалистичны. При необходимости пересматривайте список видов деятельности с точки зрения их реалистичности.
3. Подытожьте распределение обязанностей и обсудите, соответст-

Одним из ключевых элементов при разработке проекта является система планирования времени. Необходимость качественного управления временными потоками вызвана потребностью соблюдать крайние сроки мероприятий и осуществлять запланированное.

Временная шкала от прошлого через настоящее к будущему при создании такой системы делится на точки, между которыми располагаются временные периоды. Таким образом, план проекта может стать важным проводником в будущее, где ситуация в настоящем укажет насколько точным было предвидение в прошлом, позволит своевременно внести необходимые изменения, избежать хаотических и неуправляемых действий, а как следствие, связанных с ними стрессов.

План проекта - это важнейший инструмент в арсенале успешного менеджера.

Сергей Костин,

Одесский благотворительный фонд реабилитации и социальной адаптации граждан без определенного места жительства «Дорога к дому»

вует ли оно индивидуальным устремлениям, способностям и качествам людей и нуждам проекта.

4. Следуя приведенным на предыдущей странице принципам, подготавливайте бюджет проекта на основе этого рабочего плана и календарного графика.

Ниже представлен пример бюджета годового проекта:

Статья бюджета	Всего бюджет (грн.)
I. Оплата труда	
Руководитель проекта	6 000,00
Бухгалтер	3 900,00
Социальный работник	3 000,00
Социальный работник	3 000,00
Социальный работник	3 000,00
Социальный работник	3 000,00
Документатор	3 200,00
Консультант	2 000,00
Консультант	2 000,00
Разработчик информационных материалов	3 500,00
Начисления на заработную плату (38,44 %)	12 531,44
Всего	45 131,44
II. Оборудование	
Компьютер	4 500,00
Принтер	1 600,00
Модем	300,00
Сканер	600,00
Всего	7 000,00
III. Административные и офисные расходы	
Канцелярские товары (50 грн.*12 мес.)	600,00
Телефонные переговоры и абонплата (50 грн.*12 мес.)	600,00
Почтовые расходы (15 грн.* 12 мес.)	180,00
Услуги банка (25 грн.* 12 мес.)	300,00
Фотопленка и печать фотографий	150,00
Всего	1 830,00
IV. Другие расходы	
Тиражирование информационных материалов для ПИН (1 000 экз.* 3 наименования* 1 грн.)	3 000,00
Тиражирование информационных материалов для ЖСБ (500 экз.* 2 наименования* 2 грн.)	2 000,00
Командировки в Киев (4 поездки*1 чел.*150 грн.)	600,00
Тренинг для социальных работников (питание участников 500 грн. + проезд приглашенных специалистов 120 грн. + проживание приглашенных специалистов 100 грн. + канцтовары 100 грн.)	820,00
Тренинг для волонтеров (питание участников 500 грн. + проезд приглашенных специалистов 120 грн. + проживание приглашенных специалистов 100 грн. + канцтовары 50 грн.)	770,00
Тренинги для медицинских работников (питание участников 500 грн. + канцтовары 50 грн.)* 2 тренинга	1 100,00
Тренинги по безопасному поведению для ПИН (питание участников 290 грн. + канцтовары 80 грн.)* 20 тренингов	7 400,00
Круглые столы для презентации работы проекта (аренда помещения 150 грн. + перерыв на кофе 150 грн. + канцтовары 100 грн.)* 2 круглых стола	800,00
Фокус-группы (перерыв на кофе 100 грн. + канцтовары 80 грн.)* 6 групп	1 080,00
Расходы на бензин для обеспечения аутич-работы (50 литров* 11 мес.* 1,8 грн.)	990,00
Презервативы для ЖСБ (500 презервативов* 11 мес.* 1грн.)	5 500,00
Всего	24 060,00
Бюджет всего	78 021,44

8. ...ЕСЛИ ЗАПРОСИЛИ «ЛОГ ФРЕЙМ»

В последнее время доноры все чаще запрашивают у подающих заявки так называемые *лог фреймы* (по-английски *Log Frames*), которые можно было бы назвать интегрированным стратегическим планом. Он представляет собой инструмент планирования для разработки проектов и выглядит как таблица. Цель его применения — сжато, логично и систематично представить информацию о проекте. Как правило, лог фреймы содержат следующую информацию:

- чего пытаются достичь проект;
- каким образом этого планируется достичь;
- что нужно для успеха деятельности;
- как оценить прогресс;
- какие существуют потенциальные проблемы.

Как видите, лог фрейм представляет собой стратегическую версию «традиционного» рабочего плана. Это не единственный инструмент планирования, но он помогает еще раз задуматься и кратко сформулировать, что и каким образом вы собираетесь делать, подчеркивая, от чего зависит успех. С его помощью можно быстро ознакомиться с содержанием проекта. Помните, лог фрейм не должен отражать каждую деталь вашего проекта или же ограничивать планируемую деятельность одной страницей. Вот пример такого стратегического плана одного проекта.

Лог фрейм (интегрированный стратегический план программы)		
	Индикаторы	Предположения и риски
<p>Цель: Персональная и социальная уязвимость к ИПП/ВИЧ детей, оставшихся без опеки родителей, в стране снижена, и таким образом защищено их здоровье, качество жизни и права человека</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Индикаторы будут разработаны совместно с уязвимыми и оставшимися без опеки родителями детьми, их опекунами и близкими сообществами в начале проекта во время оценки с привлечением к участию 	<p>Более эффективное использование существующих ресурсов и более адекватная поддержка снизит социальную и персональную уязвимость к ИПП/ВИЧ оставшихся без опеки родителей детей и повысит качество жизни детей, опекунов и членов сообщества</p>
<p>Задача: Потенциал местных организаций, хозяйств, опекунов и детей усилен для того, чтобы соответствовать запросам сексуального и репродуктивного здоровья, а также прав детей без родителей в стране</p>	<ul style="list-style-type: none"> • См. выше. • Создаются и используются ресурсы сообщества, чтобы отвечать потребностям детей без родителей и других уязвимых групп детей 	<p>Повышенное качество услуг, поддержки НПО и более благоприятное окружение в сообществе и учреждениях будут способствовать тому, что семьи и сообщества будут больше поддерживать детей без родителей, уязвимых к ИПП/ВИЧ</p>

<p>Выгоды/результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Больше число детей без родителей могут разрабатывать собственные стратегии для снижения сексуальной уязвимости и риска. • Больше число людей, оказывающих услуги детям без родителей, предоставляют адекватное сексуальное воспитание и услуги. • Большему числу хозяйств с уязвимыми детьми предоставляются услуги и поддержка, которые ими оцениваются как благоприятные. • Больше число детей получают выгоду от лучшей доступности большего числа источников поддержки. • Соответствующим людям в соответствующие учреждения распространены задокументированный опыт работы с детьми без родителей 	<ul style="list-style-type: none"> • Число или % пользующихся услугами оставшихся без родителей и уязвимых детей. • Число или % НПО, поддерживаемых Альянсом, которые оказывают услуги уязвимым/без родителей детям и опекунам. • Количество хозяйств/опекунов уязвимых детей, которые пользуются услугами. • Изменение спектра услуг, используемых уязвимыми/без родителей детьми, другими детьми и опекунами. • Количество задокументированных и распространенных для адвокатируемых примеров из практики и уроков 	<p>Результаты деятельности достаточны качественно и позволяют НПО переводить опыт и ресурсы в определенные выгоды.</p> <p>Другие приоритеты и потребности НПО не препятствуют их участию (например, текучесть кадров не препятствует накоплению опыта и его реализации на практике).</p> <p>Местный/государственный социально-политический климат позволяет НПО и другим поставщикам услуг плодотворно и взаимовыгодно сотрудничать</p>
<p>Непосредственные результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Больше число детей без родителей, уязвимых детей и опекунов получают лучшую информацию и услуги по сексуальному здоровью. 2. Технически усилены НПО и другие группы для того, чтобы улучшить качество и доступность к услугам в области сексуального здоровья и поддержку детей без родителей, уязвимых детей и опекунов. 3. Усилены НПО и другие группы для лучшего осуществления деятельности, сотрудничества и создания новых партнерских отношений для детей без родителей. 4. Опыт, уроки и промахи документируются и распространяются для адвокатируемых прав и благополучия детей без родителей 	<p>90% поддержанных Альянсом НПО соответствуют по меньшей мере 3 из 4 критериев качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> • контакт с концентрированной группой детей без родителей, родственниками и близкими сообществами; • провели оценку с привлечением к участию; • привлекают дополнительные средства и/или работают с другими секторами; • документируют и распространяют опыт деятельности с детьми без родителей и уязвимыми детьми 	<p>Соответствующее число НПО, которые могут сделать вклад в этой области, доступны и заинтересованы в получении поддержки Альянса</p>
<p>Стратегии/ виды деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение детей через мобилизацию НПО и сообществ. 2. Усиление технического качества работы с детьми без родителей. 3. Построение индивидуального и коллективного потенциала групп, работающих с детьми без родителей и уязвимыми детьми. 4. Определение и документирование уроков для адвокатируемых прав детей без родителей 	<p>Соотношение расходов по статьям бюджета с видами деятельности.</p> <p>Бюджет соответствует стратегии проекта</p>	<p>Поддерживающие организации предоставляют достаточные финансовые ресурсы</p>

V. Дадут ли денег?

Точка зрения доноров на то, какой должна быть хорошая проектная заявка

Андрей Клепиков,
директор программ в Украине,
Международный Альянс по ВИЧ/СПИД

Хорошая проектная заявка должна вести к дальнейшему шагу — реализации проекта с помощью донорской поддержки. Признаемся честно, ведь именно ради этого и пишется большинство заявок. Как же добиться получения этой самой поддержки? Универсального ответа нет, а если и есть, то он достаточно туманен (например, вот такой: заявка, которая предполагает проведение своевременной, качественной, инновационной, эффективной и результативной деятельности, выглядит обоснованной и при этом соответствует приоритетам донора). Поэтому вместо универсального ответа я ограничусь лишь рядом советов касательно процесса и конечного продукта.

Готовность № 1

Вам может представиться шанс подготовить проектную заявку в кратчайшие сроки. Предположим, вы прочитали объявление о конкурсе проектов, а сроки подачи документов истекают через три дня, или донор предложил вам подготовить заявку до конца недели. Эти примеры взяты из реальной жизни, и поэтому стоит максимально подготовиться к таким ситуациям, сделав всю предварительную работу по разработке проекта наперед. Это позволит вам уложиться в сроки и избежать впечатления, что заявка готовилась впопыхах.

Подумайте о своей работе, взвесьте свои силы и возможности. Перед тем как писать проектную заявку, для начала просто подумайте, чем вы уже занимаетесь, какие проекты вы уже реализуете в настоящее время, в каких направлениях и кто в них участвует. Если ваша организация еще не реализовала ни одного проекта, проанализируйте вашу текущую деятельность и подумайте о предшествующем профессиональном опыте сотрудников, который мог бы быть полезен в последующем проекте.

Постарайтесь ответить на несколько вопросов:

- В каких направлениях и с какими целевыми группами вы работаете в настоящее время, что следует продолжать делать в дальнейшем, а что изменить, подкорректировать или приостановить?

- Что бы вы могли делать еще, за какие новые направления вам позволяет взяться ваш опыт и ресурсы, что подсказывает ваш интерес, к чему у вас наибольшая мотивация и что диктует ситуация?

Круг вопросов может быть и шире в зависимости от опыта и объема работы вашей организации, а также навыков менеджмента. Регулярность такого вопрошания можно варьировать от ежемесячного до ежегодного, а смысл его многогранен — это и мониторинг текущей работы, и планирование деятельности, и поиск новых направлений и идей. Для выяснения последних постарайтесь использовать творческие методы думания, самым простым из которых является «мозговой штурм» — записывайте все идеи по заданному поводу, которые приходят в вашу голову. И еще старайтесь, особенно касательно новых идей, думать не самостоятельно, а вместе с другими сотрудниками вашей организации, волонтерами и представителями целевых групп, с которыми работаете на данный момент или только планируете.

Основательность такой подготовки можно усилить, проведя хотя бы частичную оценку ситуации с привлечением к участию по методике Альянса либо собрав информацию другими способами. Регулируйте степень своей готовности к разработке проекта сами, но желательно, чтобы в «час Ч» вы ясно представляли, что делаете в настоящее время и что хотели бы делать в ближайшем будущем.

Шерше... ле донор

Если у вас есть задумки, планы, идеи, которые вы считаете нужным реализовать, ищите того, кто может оказать поддержку, в том числе и финансовую (если вы в ней нуждаетесь, конечно). Обычно те, у кого этой поддержки ищут, называются донорами, или донорскими организациями. Их в мире существует больше, чем вы можете себе представить, так что перед вами почти непаханное поле возможностей для сотрудничества. Несмотря на то, что они объединены одним словом, все они разные, у всех свои приоритеты и способы работы. Одни предоставляют только финансовую помощь, другие — только (или еще и) техническую (тренинги, консультации экспертов, литературу и подобное), третьи — предпочитают давать «натурой», они сами покупают компьютеры, оборудование, лекарства, гуманитарную помощь и передают это добро НПО, четвертые — ограничиваются лишь кредитами. Ряд доноров имеет представительство в стране (в нашем случае, в Украине), а ряд — предпочитает работать на расстоянии. «Крупные» доноры,

такие как USAID, финансируют организации, оказывающие поддержку (как, например, Альянс), которые, в свою очередь, оказывают финансовую и техническую помощь НПО. Разобраться с донорскими приоритетами в сфере профилактики ВИЧ/СПИД вам поможет таблица, которую мы приводим в Приложении № 2 на странице 90.

После того, как вы проясните свои приоритеты и планы, найдите целенаправленный поиск донорской поддержки. К этому моменту хорошо бы определиться с концептуальными положениями и ключевыми моментами будущих проектных заявок, чтобы их в полной мере разработать, исходя из требований того или иного донора. Такие требования могут выражаться в анонсируемых донором приоритетах, условиях конкурса проектных заявок, сроках их подачи, специфической аппликационной форме, языке и множестве других нюансов, которые все следует учесть в «хорошей» проектной заявке.

Большинство доноров предпочитает работать с общественными организациями, выбирая их на конкурсной основе. Конкурсы бывают открытыми (например, Международный фонд «Відродження» публикует объявления о конкурсах в газете «Зеркало недели») и более адресными, когда объявление о конкурсе рассылается непосредственно профильным организациям либо по электронным сетям рассылки (например, по списку рассылки Сети проектов снижения вреда Центральной и Восточной Европы). Некоторые доноры начинают с конкурса писем о намерениях и на основе анализа этих писем предлагают нескольким организациям, направившим наиболее сильные предложения, разработать проекты, а некоторые — сразу объявляют конкурс проектов. Как правило, вся необходимая информация содержится в самом тексте объявления о конкурсе. Достаточно лишь внимательно ее прочитать и не забывать учитывать при подготовке проектного предложения.

Другие доноры предпочитают сами искать партнеров среди НПО для дальнейшего сотрудничества и поддержки, исходя из своих приоритетов и на основе собственных критериев. Например, если по каким-либо причинам донорская организация решит поддержать проект в г. Луцке по профилактике ВИЧ среди ЖСБ, то, вероятно, донор направит туда экспертную миссию с целью выяснить, какая из существующих организаций наиболее подходит для выполнения задачи, поставленных донором. Правда, такую поездку может предвзвешивать и объявление о конкурсе в данном городе или области с целью выявления НПО, заинтересованных в данной деятельности.

Иногда доноры поддерживают внеплановые или внеконкурсные проекты, если они выглядят особенно интересно и инновационно и соответствуют стратегическим задачам донора. Такие проекты и называются по-особому — *unsolicited proposals* (англ.), что значит — *незваные проекты*. Но такое имя вовсе не умаляет их достоинства и не сулит провала. Более того, некоторые доноры специально резервируют определенные суммы для поддержки таких проектов.

Еще одна форма получения поддержки — это партнерство с организацией, часто зарубежной, получившей грант (или находящейся в процессе его получения) для работы в стране. Как правило, речь идет о международных или заграничных НПО, стремящихся передать свой опыт нашим местным организациям. Такой статус партнерства обычно предусматривает оказание как финансовой, так и технической помощи местным НПО, но проектную заявку готовит зарубежная НПО; от украинского партнера требуется лишь согласие и своевременное предоставление информации. Это хорошая форма партнерства, особенно для «молодых» организаций, по ряду причин: во-первых, более опытный «заграничный старший брат» берет на себя проведение переговоров, подготовку проекта и дальнейшую отчетность, во-вторых, вы всегда можете получить квалифицированный совет и поддержку, в-третьих, такой опыт международного сотрудничества всегда полезен. Есть и обратная сторона медали: вы не чувствуете себя в полной мере автором и руководителем проекта, заграничная «крыша», как правило, сама съедает большую часть гранта, и некоторые мероприятия, предлагаемые зарубежным партнером, на каком-то этапе могут показаться вам не самыми полезными, а порой даже и вовсе ненужными. Но преимуществ установления такого партнерства все-таки гораздо больше.

С учетом всех вышеизложенных особенностей и требований доноров целенаправленно ищите тех, кто мог бы оказать вам поддержку. В своевременных поисках объявлений о конкурсах заходите на веб-сайты, читайте информацию, которая к вам поступает по электронной рассылке, анализируйте справочную литературу касательно профильных донорских организаций и «фандрайзинга», просматривайте газеты, общайтесь с коллегами, имеющими больший доступ к информации; общайтесь также и с донорами, деликатно расспрашивая их о планах по поддержке НПО и ближайших конкурсах.

Определившись с кругом доноров, научитесь поддерживать с ними контакт. Своевременная и грамотная коммуникация важна как на этапе поиска доноров, так и на дальнейших этапах. Корректная контактная информация, грамотный английский язык и оператив-

ные (в течение нескольких часов или, в крайнем случае, до одного дня с момента получения e-мэйла) ответы на возможные вопросы порой являются не менее важными факторами, чем содержание вашей проектной заявки. Если даже вы подаете заявку донору на нескольких языках (например, на русском и английском), англоязычная заявка — это не какой-нибудь формальный довесок к «великому и могучему» оригиналу, как может показаться на первый взгляд: ключевые люди, принимающие решение, в большинстве случаев будут изучать именно англоязычный вариант. Даже на финальных этапах рассмотрения проектной заявки доноры могут направить вам дополнительный запрос с просьбой уточнить что-либо или направить какой-то дополнительный документ, и если вы своевременно не отреагируете, вашу заявку даже на финишной прямой могут отложить или отклонить. Поэтому, ища доноров и найдя их, помните о культуре коммуникации — это важная «процессуальная» составляющая хорошей проектной заявки.

Ну-ка, зеркальце, скажи...

...какая же заявка всех красивей и милее? Не удивляйтесь, элемент «красоты» или «привлекательности» должен присутствовать в проектной заявке. Ваша заявка должна привлекать, даже интриговать читателя (рецензента, эксперта и других «людей донора»). В особенности этот принцип касается писем о намерениях. Такое письмо должно быть лаконичным, гармоничным, убедительным и интригующе-заинтересовывающим. У донора после прочтения должно быть такое чувство, как после недочитанного хорошего детектива — понравилось и очень хочется дочитать до конца. Этот подогретый интерес побудит донора запросить у вас проектное предложение и, надеюсь, поддержать его. Такая «привлекательность» может проявляться и в названии проекта. Приведу пример Татьяны Ваненковой («Юнитус», Николаев), которая сейчас готовит проект «Дети секс-бизнеса». Само название и актуальность темы почти наверняка гарантируют поддержку этому проекту.

Критерии оценки проектных заявок доноры вырабатывают сами, это — часть их работы. Некоторые доноры приоткрывают завесу критериев и полностью или частично их анонсируют в объявлениях о конкурсах и на веб-сайтах, в своих брошюрах и годовых отчетах.

Попробую ниже сформулировать некоторые общие критерии хорошей проектной заявки:

1. *Стратегия проектной заявки должна соответствовать приоритетам донора*

Это правило почти универсальное. Под приоритетами мы подразумеваем приоритеты конкурса и, более широко, приоритеты самой донорской организации. Если таковы более-менее известны в отношении донорских организаций, давно работающих и имеющих представительство в стране, то о специфических донорских приоритетах, целях и задачах «далеких» доноров вы можете узнать из их веб-сайтов и соответствующих справочников. Обращайте также внимание на то, значится ли ваша страна среди стран их приоритета. Если да, у вас есть шанс. Если вы, например, обнаружили, что Фонд Элтона Джона поддерживает проекты в сфере ВИЧ/СПИД, в том числе и в Украине, вы можете завязывать знакомство. Уверен, изучая справочники, бороздя интернетовское пространство, общаясь с местными и заезжими коллегами в поисках партнера-«донора», вы можете подобрать десятки достойных кандидатур.

Из каждого правила есть исключение, если ваш проект просто сногшибательный и поразил донора до глубины его благотворительной души, то не исключено, что он его поддержит как «внеконкурсный», и даже возможно, что ваш проект положит начало новому приоритету донора.

2. Деятельность в рамках проекта должна соответствовать стратегии

Весь комплекс мероприятий, предусматриваемый проектом, должен соответствовать стратегическим задачам проекта. Более того, мероприятия, как и стратегия, должны соответствовать задачам (и даже «уставным» целям организации). Проектная заявка должна последовательно и связно описывать, какими способами будут достигнуты стратегические цели проекта. Аппликационные формы различных доноров, как правило, предполагают детализацию мероприятий в виде этапов реализации проекта, рабочих планов, графика работы, описания видов деятельности и прочих форм, таблиц и повествовательной части. Следите за обоснованностью каждого мероприятия, чтобы не было казусов, ну, например, такого: вы планируете выпустить буклет для ЖСБ по профилактике ВИЧ тиражом 50 000, а в настоящее время клиентами вашего проекта является лишь 150 ЖСБ. Комплексность, обоснованность, логичность и последовательность будут играть вам на руку при составлении заявки.

3. Результаты проекта должны быть обоснованы и желанны

Порой эта часть интересует донора больше всего: что же будет в

результате моего вложения в этот проект 20 000 долларов? Это вполне естественный вопрос. Я думаю, вы, вкладывая гораздо меньшую сумму, волновались бы гораздо больше. Как изменится ситуация, процесс, отношение, поведение? Все это чрезвычайно волнует донора. Ожидаемые результаты должны быть прописаны в хорошей проектной заявке, а их реалистичность, значительность и видимость может сыграть свою роль при принятии решения о поддержке вашего проекта. Не забывайте писать о предполагаемых результатах. Но не впадайте и в другую крайность, не пытайтесь вашим проектом перевернуть мир, не описывайте «Новые Васюки». Хотя и не все доноры читали «Двенадцать стульев», но там дело чуть было не дошло до мордобоя. Так что, как говорится, не перегибайте палку. В этом вам помогут данные мониторинга и оценки, пути сбора этой информации, качественные и количественные методы, индикаторы отслеживания изменений, прогресса и успеха. На этапе составления проектной заявки важно включить все эти элементы, конечно же, это означает, что вы берете на себя определенные обязательства: через один квартал достичь X, а еще через один — Y, к концу проекта — Z. Эти «рубежи успеха» и их обоснованность придадут вашей работе систематичность, а донору внушат уверенность в вас и вашей работе. Итоги проекта, результаты, их обоснованность, значимость и видимость еще на этапе лишь плана, проектной заявки должны «соблазнить» донора и разжечь желание поддержки вашего проекта.

4. Бюджет проекта должен быть реалистичным и соответствовать запланированной деятельности

Донорская поддержка в первую очередь состоит в финансировании проекта, поэтому к бюджету проекта и сумме потенциального гранта у доноров особо внимательное отношение. Не отпугните донора неожиданно большой суммой, обращайтесь на заявленные донором лимиты (иногда максимальная сумма гранта оговаривается в объявлении о конкурсе). Особо обращайтесь на все требования, такие как валюта (доллары, евро, гривны) бюджета, формат (Excel, Word) его составления, процентное соотношение программных и административных расходов, софинансирование и вклад организации. Не берите цифры с потолка, например, если планируете закупить оборудование, узнайте все модификации и цены заранее, если планируете платить зарплату или гонорары в рамках проекта, насчитайте налоги и начисления (обязательно составляйте бюджет с участием

бухгалтера). Каждая бюджетная строка должна коррелировать с рабочим планом проекта. Обосновывайте даже незначительные расходы, иногда в 20-тысячном проекте проясняется каждая мелочь, например, зачем нужно закупать телефонные карточки и проездные билеты, какова их стоимость и т.д. Помните, что доноры почти всегда «режут» бюджет. Будьте корректны и специфичны, и, возможно, ваш бюджет одобряют без изменений.

5. Проект должен быть жизнеспособным и перспективным

Хотя реализация проекта всегда ограничена временными рамками (наиболее популярны у нас годовые проекты), всегда остается актуальным вопрос: а что же будет после окончания проекта? Да, организация достигнет запланированных результатов, произойдут какие-то изменения, но... что же потом? Все пойдет на спад, обернется крахом, вернется на круги своя? Не обрекает ли себя донор на «замкнутый круг» поддержки будущих новых и новых проектов? Именно поэтому доноры уделяют внимание жизнестойкости как проекта, так и организации, а также долгосрочным перспективам.

Жизнестойкость заключается в способности организации поддерживать деятельность, начатую в рамках проекта, на дальнейших этапах уже самостоятельно либо при минимальном финансировании со стороны донора. Поэтому, в идеале, проектная заявка (если это не единовременная деятельность, такая как выпуск одного буклета, к примеру) должна содержать стратегию «жизни после гранта». В меру вашей готовности вы можете ограничиться одним абзацем по этому поводу, подумать о планах по «фандрайзингу» и оптимальном использовании ресурсов, приобретенных в рамках этого и предыдущих проектов. Если вы намерены продолжать начатую работу и готовы брать на себя обязательства по поддержке деятельности проекта при снижающемся финансировании (например, гарантируете, что работа проекта может продолжаться не один год, а целых три, даже если донор во второй год предоставит вам 50 % изначальной суммы гранта, а в третий — 25 %), то вы можете обеспечить себе уже сейчас более долгосрочную поддержку со стороны донора. В любом случае, принцип «не навреди» вполне применим к донорской поддержке, и при составлении проектной заявки стоит убедиться самому и убедить донора, что после окончания проекта хуже не будет, не будет краха из-за внезапной остановки в вашей работе.

Силу жизнеспособности организации придает также партнерство и поддержка со стороны других «ключевых игроков». Ведь вы

не Робинзон и не собираетесь осуществлять проект на необитаемом острове. А потому подчеркните ваши партнерские связи, сотрудничество с другими НПО, с государственными организациями. Если вы, например, намерены осуществить проект профилактики ВИЧ среди потребителей наркотиков, свидетельством жизнеспособности будут группа волонтеров, работающих бесплатно, договор с местными властями о предоставлении помещения в безоплатную аренду, договоренность с милицией о непротиводействии проекту, договоренности с нарко- и кожнодиспансером о бесплатной помощи клиентам проекта, с адвокатской конторой — о защите прав клиентов, с заводом — об утилизации использованных шприцев. Сотрудничество только усилит вашу работу, стремитесь его налаживать и не стесняйтесь о нем рассказывать.

6. Организация должна иметь опыт, достаточные ресурсы и квалифицированные кадры, необходимые для осуществления проекта

«Кадры решают все» — этот старый принцип вполне применим к оценке проектной заявки. Какие бы вы планы ни строили, их реализация зависит от способности ваших сотрудников их осуществить, от их опыта, квалификации, интереса, мотивации и способности изучать и внедрять новое. В проектной заявке необходимо убедить доноров в вашей способности осуществить все запланированное. Особенно это касается новых, незнакомых донору организаций, либо старых, но имеющих неудачный опыт общения с донорами. Свидетельством вашей квалификации и опыта могут служить успешно реализованные предыдущие проекты, CV (биографии) основных исполнителей проекта, рекомендательные письма, публикации в прессе. Ресурсы организации (штатные сотрудники, консультанты, волонтеры, помещение, оборудование и другие) должны быть соизмеримыми с задачами проекта, и наоборот. Репутация организации, руководителя проекта и сотрудников также играет большую роль. Иногда даже плохо написанный проект не останавливает донора от его поддержки, так как он знает, что команда разработчиков проекта сделает дело, и сделает его «на отлично».

7. В проекте должна быть душа!

Проектная заявка — это всего лишь бумага. Доноры, рассматривая заявку, читают сотни страниц, заполненных всяческими словами, цифрами, таблицами, графиками, заверенных печатями и подписями. Хорошая заявка отличается от плохой тем, что за

ней видна жизнь, ваша работа. Ваша задача — добиться, чтобы «бумага» заговорила человеческим голосом, чтобы она вызывала интерес, была в состоянии ответить на все вопросы донора и могла за себя постоять. Вас не будет рядом с этой бумагой в самый ответственный момент, так что, после того как вы поставили точку в конце проектной заявки, возможности добавить что-либо, разъяснить, уточнить и переделать может и не представиться.

Как же вложить душу в проект? Не надо тужиться. Будьте естественны, кроме профессиональной терминологии, не забывайте об обычном языке и, главное, если вы занимаетесь интересным и нужным делом, попробуйте придать проекту ту энергию, которая питает вашу работу. Проекты пишутся не для того, чтобы просить, а чтобы делать, поэтому искренность, сила, мотивация, заинтересованность, приверженность, настойчивость, уверенность чувствуются в хорошей проектной заявке, и у такой заявки, независимо от донорской поддержки, есть будущее!

Вина Лакхумалани,
советник по вопросам ВИЧ/СПИД и прав человека,
Британский Совет

Хорошая проектная заявка должна быть четкой, лаконичной и конкретной. Она должна быть подана вовремя, ее бюджет -реалистичным и целесообразным, заложенные в заявку единицы расходов и виды деятельности должны способствовать достижению целей проекта, должны быть указаны показатели успешности проекта, по которым будет оцениваться проект, проект должен осуществляться за отведенное на финансирование время и, что самое важное, заявка должна быть **SMART**:

Specific — конкретная,
Manageable — реализуемая,
Agreed — согласованная,
Realistic — реалистичная,
Time Bound — ограниченная во времени.

Доноры также обращают внимание на то, присутствует ли у НПО дух сотрудничества с другими агентствами — правительственными, частными и т.д. — и ни в коем случае дух соперничества.

Еще доноры, как правило, учитывают следующие моменты:

- провела ли НПО исследование исходного состояния проблемы/вопроса;
- располагает ли НПО доверием сообщества, в котором планирует реализовывать проект;
- были ли потребности сообщества определены при участии в процессе его членов;
- будут ли к процессам планирования и принятия решений привлечены представители сообщества;
- осведомлена ли НПО о работе в данном направлении других организаций или лиц и обменивались ли они опытом работы? Если организация этого сделать не в состоянии, составлен ли перечень услуг, на которые можно ссылаться;
- определила ли НПО более общие вопросы, связанные с непосредственной областью ее планируемой работы, например причины поставленной проблемы;
- существует ли опасность дублирования деятельности, как в плане услуг, так и финансирования;
- имеет ли НПО необходимую инфраструктуру, персонал, оборудование и т.д., если все это не финансируется донором? Мотивирован ли персонал?
- Будет ли проект жизнестойчивым?

*Анна Мошкова,
координатор программы,
Международная программа снижения вреда,
Институт открытого общества, Нью-Йорк*

Еще один важный аспект удачной проектной заявки — потенциал штата проекта для осуществления мониторинга деятельности и выполнения задач проекта. Будут ли они честны и прозрачны в отношении того, что не получилось, и если да, постараются ли определить, что нужно сделать, чтобы изменить ситуацию? Привлекут ли они к этим изменениям членов сообщества, проинформируют ли о них донора, проделают ли они все необходимое для того, чтобы осуществить эти изменения? Сверх того, боится ли НПО мониторинга и оценки?

Заявка не будет поддержана, если проект очень амбициозный и не конкретный. Иногда организации забывают поставить себя на место донора и поэтому не отдают себе отчета в том, что кое-что из написанного донору ни о чем не говорит. Некоторые из отвергнутых заявок широко используют профессиональную лексику, но донору очевидно, что авторы не обладают четким видением вопроса. Простой язык в данном случае гораздо более эффективен.

Другие причины, по которым заявка может быть отвергнута:

- когда из предложенных видов деятельности не выстраивается логическая цепочка для достижения поставленных целей;
- когда перечисленные виды деятельности не соответствуют проекту;
- когда запрашиваемые для персонала зарплаты намного выше среднего по стране уровня;
- когда бюджет на компьютеры, оборудование, телевизоры, видеомagneфоны не соразмерный с запрашиваемым на оказание услуг сообществу;
- когда бюджетные расходы на материалы велики и не принимаются во внимание уже существующие материалы и их доступность по гораздо более низкой цене;
- когда существенная сумма денег запрашивается на заграничные визиты и иностранных консультантов. Построение местного потенциала чрезвычайно важно для повышения жизнестойкости, но в пределах разумных лимитов.

Итак, хорошее проектное предложение просто изложено, конкретно и соответствует критериям SMART.

Критерии, а проще говоря, взгляды доноров на то, какой должна быть хорошая заявка, как правило, довольно точно отражают характер самой организации или же более узко — конкретной программы. Международная программа снижения вреда была создана в 1998 г. по модели существующей и успешно действующей по всему миру стратегии снижения вреда от нелегального употребления инъекционных наркотиков. Модель этой программы была создана и разработана самими потребителями наркотиков. Именно благодаря этому принципиально отличному подходу программа получила такое широкое распространение и остается наиболее действенной стратегией работы с труднодоступными группами населения.

Основная цель программы — создание благоприятной среды для изменения поведения тех, кто потребляет наркотики, в сторону снижения риска заражения ВИЧ и другими передаваемыми через кровь инфекциями. Для достижения этой цели необходимо полностью признать сам факт потребления нелегальных наркотиков и решать задачи предоставления услуг для этой части населения исходя из этой аксиомы. Поэтому краеугольным камнем любого проекта снижения вреда является удовлетворение нужд так называемой «целевой группы». Именно поэтому все стратегии проекта должны быть направлены как на удовлетворение ежедневных потребностей ПИН, так и на защиту интересов этой группы на более длительном этапе работы в области изменения политики.

Основной критикой подобного подхода как со стороны государственных и международных организаций, так и наших коллег НПО по профилактике распространения ВИЧ-инфекции является то, что важным критерием оценки заявок и в дальнейшем эффективности действующих проектов мы считаем количество розданных и собранных шприцев. Не отрицая, а, наоборот, всячески поддерживая факт существования огромного количества других нужд, удовлетворение которых помогает изменять поведение и сам статус потребителей, свободный доступ к чистым шприцам остается основным компонентом любого проекта снижения вреда. Наличие других услуг зависит от финансовых возможностей проекта и практически может наращиваться до бесконечности, включая создание терапевтических сообществ и хозрасчетных органи-

заций, управляемых самими ПИН, но не заменяет наличие стерильных шприцев и утилизацию использованных. Не решив задачу обеспечения каждого ПИН индивидуально используемым инъекционным инвентарем, мы не сможем решить задачу снижения темпов роста эпидемии. Поэтому основным компонентом деятельности проекта должна быть работа аутрич и, соответственно, стратегия создания команды, которая выполняет эту работу. Отсутствие или наличие хорошо подготовленных и адекватно оплачиваемых полевых работников является наиважнейшим показателем работы проекта в будущем и разработки проекта в настоящем.

Жизненная необходимость оказания различных видов услуг целевой группе в ситуации крайней нехватки финансовых ресурсов может быть решена интеграцией проектов снижения вреда в другие сферы деятельности самой организации или организаций-партнеров. Степень разработки стратегии этого направления деятельности отличает хорошо продуманный проект от формально составленного.

И, конечно же, бюджет. Можно с уверенностью сказать, что если бы по техническим причинам та или иная заявка была получена без описательной части, то наличие бюджета было бы достаточно для оценки проекта. Проекты, бюджет которых на расходные материалы и затраты на услуги потребителям составляет меньше 50 %, а зарплаты руководителя проекта и различных консультантов превышают в два и более раз зарплаты полевых работников, совершенно очевидно не подготовлены для исполнения проекта снижения вреда.

В заключение своих размышлений о том, на что следует обратить основное внимание при составлении проекта, хотелось бы подчеркнуть, что осуществление программы снижения вреда усилиями ИОО стало возможным благодаря мобильности и отсутствию чрезмерно бюрократизированной системы администрирования и распределения фондов. Мы всегда стараемся найти разумный баланс между максимальной упрощенностью формы подачи заявок и их качеством. Главное — это понимание важности подобной работы и желание учиться. Эти качества, не всегда поддающиеся стандартной оценке, но всегда присутствующие в лучших заявках, и отличают тех, кто идет впереди. Ошибки же неизбежны в любом деле. Написание проекта — это начало, вся основная работа впереди.

Денис Полтавец,
менеджер программного развития
«Инициативы в области здравоохранения»,
Международный фонд «Відродження»

Проектная заявка должна быть хорошо структурирована под конкретную форму, например, фонда «Відродження», или если такой формы нет, то согласно общим принципам структурирования. Любая заявка должна хорошо отражать идею проекта, общую ситуацию, в которой будет существовать этот проект, соответственно, его цели и задачи, способы их достижения в данной конкретной ситуации и необходимые для этого ресурсы.

Оценка проектной заявки осуществляется в Фонде на двух уровнях: по формальным признакам и содержательно. В первом случае внимание обращается на то, соответствует ли форма заявки нашей аппликационной форме, заполнены ли все необходимые разделы, соответствуют ли цели и задачи заявленным в конкурсе. В отношении бюджета — поддерживает ли его структура поставленные цели и задачи, какие достижения и результаты отводятся на какие средства, соответствует ли бюджет проекта заявленным максимальным размерам гранта. Немаловажны и уровень знакомства авторов этого проекта вообще с проблематикой и спецификой работы в данной сфере, с терминологией, типичными сложностями, которые возникают в процессе такой работы, какими ресурсами они обладают для решения этих проблем. Это — формы сотрудничества с местными властями, с прессой, способы привлечения разных имеющихся служб: правоохранительных органов, медицинских служб, в частности наркологической, кожвендиспансеров и так далее. Если это новый проект, то каким образом организация собирается получить доступ к целевым группам.

Содержательную же сторону заявки оценивает экспертный совет. Его решение зависит от того, вписывается ли проект в общий контекст программы, снижения вреда в частности. Если у нас в городе Полтаве есть проект, в Кременчуге есть проект, то вряд ли второй проект из Полтавы будет поддержан — не потому, что этот проект плохой, а потому, что один там уже есть. Я могу, как менеджер, с формальной точки зрения оценивать заявку очень высоко, но программный совет ее не поддержит, потому что это будет неэффективным использованием средств.

Для фонда «Відродження» очень важно, чтобы проект, кроме такой структурированности согласно форме нашего Фонда, еще нес в себе некий элемент новаторства, творчества, нетрадиционно-

го подхода к выполнению традиционной деятельности. Второе — чтобы проект предусматривал возможность распространения накопленного опыта. То есть, чтобы в самом проекте уже было ясно, каким образом опыт работы организации можно будет распространить среди аналогичных организаций, ставящих аналогичные цели. И, в-третьих, каким образом проделанная авторами проекта работа будет способствовать, в конечном счете, выживаемости последующих проектов.

Настораживает в проектных заявках, когда без должного внимания относятся к их составлению, просто пишут сырые мысли и оформляют наукообразно. И хотя встречаются интересные идеи, они все же, как правило, требуют доработки до приобретения некой проектоподобной формы. Тогда эти заявки могут быть утверждены экспертным советом.

Настораживает, когда авторы ставят целью снизить заболеваемость ВИЧ в течение одного года или ориентируются в своих выкладках на официальные цифры статистики, рассчитывая деятельность исходя из этих официальных цифр. Например, в городе N на учете стоит 125 наркозависимых, и авторы проекта планируют свою деятельность из расчета на 125 человек. Это сразу заставляет задуматься.

Иногда в заявках встречается смещение мотивов на цель, когда некое средство достижения большой цели, в свою очередь, становится целью. Условно говоря: когда цель — достичь охвата целевой группы в 90 %. Но это совершенно не цель проекта, это — один из механизмов, с помощью которого можно изменить поведение. Цель в данном случае — изменить поведение, привить какие-то навыки, но ни в коем случае не достичь охвата.

Напоследок хочется сказать, что наши проекты — открытая информация, можно взять любой и почитать, посмотреть, как вообще пишутся такие проекты. Информацию о конкурсах и условиях участия в них можно найти на сайте фонда: www.irf.kiev.ua.

Олег Семерик,
советник программ НПО,
Альянс Партнерства Каунтерпарт¹⁰

Хороший проект — это проект, выполненный с точки зрения потребностей и проблем потребителей, а не организации-заявителя.

«Скажите, пожалуйста, как правильно оформить заявку на грант, чтобы она была вами профинансирована?» — этот вопрос приходится слышать от НПО чаще всего. Волшебных рецептов не существует, но мы можем дать вам несколько советов. Если вы собрались писать проект, необходимо знать следующее:

1. Проект должен отвечать критериям и приоритетам, которые определил донор для данного конкурса (теме конкурса, его целям и задачам), а также его общим видам деятельности и долгосрочным целям.
2. Проект должен соответствовать долгосрочным целям и задачам вашей организации. Кроме того, организация-заявитель должна обладать опытом работы в данной сфере деятельности. Только в этом случае проект станет продолжением ваших достижений и следующим шагом в реализации миссии организации.
3. Основу любого успешного проекта составляет четко определенная целевая группа (клиенты) и ее потребности. Вот почему так важно в разделе «Постановка проблемы» четко очертить целевую группу, проанализировав ее качественные и количественные характеристики, а также узко специализированную проблему этой группы, решение которой и будет целью вашего проекта. Иногда при постановке проблемы можно использовать известный маркетинговый принцип: «Сформируйте потребность и удовлетворите ее», но даже в этом случае высшим пилотажем будет использование результатов исследований и статистических данных. Такой подход подчеркнет ваш профессионализм и способность исправить существующую ситуацию. В конце не забудьте сказать несколько слов о том, что подтолкнуло вас к участию в решении проблемы (это может быть ваша предыдущая деятельность, наличие подготовленных специалистов или личная заинтересованность) и какие методы вы будете для этого использовать.
4. Четко сформулировав проблему, можно перейти к постановке цели проекта. Цель проекта — всегда удовлетворение потребно-

¹⁰ Автор этой статьи теперь является координатором по вопросам репродуктивного здоровья, ВИЧ, прав человека в проекте ПОЛИСИ.

сти. Поэтому она должна отображать суть проекта и описывать положительный результат, который будет достигнут. В правильно сформулированной цели проекта должны присутствовать такие компоненты, как потребности, клиенты и услуги. Общей ошибкой разработчиков является смешивание цели с задачами и методами реализации проекта. В результате очень часто получается, что основная цель проекта — это проведение тренингов или ремонт офиса.

5. Проект должен иметь разумные масштабы и не ставить целью решить все мировые проблемы, поэтому четкое определение целевой группы и масштабов услуг, которые будут предоставляться в ходе выполнения проекта, помогут экспертной комиссии оценить реальность выполнения данного проекта. Постарайтесь избегать общих фраз вроде: «Повысить уровень информированности **всей** молодежи города Борисполь в возрасте от 15 до 18 лет» или «Повысить на 20 % уровень информированности молодежи города Борисполь в возрасте от 15 до 18 лет». Вроде бы и целевая группа определена (15—18 лет), но по-прежнему остается неясным масштаб проекта, о 20 или о 20 000 человек идет речь.
6. Задачи проекта должны содержать более подробное описание ожидаемых результатов, которые в совокупности обеспечивают достижение цели проекта. Они должны быть четкими и измеримыми. Иначе говоря, задачи — это те конкретные шаги и мероприятия, которые вы собираетесь провести для достижения цели проекта.
7. В проекте должны быть четко описаны методы (виды деятельности), которые будут использованы для достижения поставленных задач. Методы работы вытекают из проблем и задач проекта и четко описывают деятельность в рамках проекта, а также объясняют причины выбора того или иного вида деятельности. В этой части проекта должно быть дано как можно больше количественной и качественной информации относительно мероприятий, которые вы собираетесь провести, и их участников (которые, кстати, далеко не всегда полностью совпадают с целевой группой проекта). Например, если в ходе реализации проекта вы планируете проводить тренинги для тренеров, то тренеры не являются непосредственной целевой группой, но их подготовка будет иметь значение для достижения основных задач проекта.
8. Проект должен содержать конкретное описание ожидаемых результатов: какие положительные количественные и/или качественные изменения произойдут в случае выполнения вами данного проекта? Каковы критерии оценки успеха, методы, которые будут использоваться для мониторинга и оценки выполнения за-

дач, а также план проведения мониторинга и оценки? Если в ходе мониторинга и оценки будут использоваться какие-либо тесты или анкеты, обязательно приложите образцы к проекту. Одним из способов формулировки результатов проекта, по крайней мере, качественных, является обращение к его задачам и их описание в прошедшем времени.

9. Рабочий план проекта должен показывать процесс выполнения каждой из поставленных задач. Каждая задача выполняется пошагово, в каждом шаге указываются виды деятельности, сроки и методы выполнения и иногда лицо, ответственное за выполнение каждого шага. Подробно составленный рабочий план позволяет экспертной комиссии, оценивающей заявку, увидеть общую картину проекта и оценить его реалистичность.
10. Бюджет должен поддерживать программную деятельность проекта и логически вытекать из его цели и задач. Проекты, в которых значительная часть бюджета направлена на развитие инфраструктуры организации (покупка оргтехники или оплата работы сотрудников), а не на удовлетворение потребности клиентов и оказание услуг, обычно вызывают неодобрение. То же касается и проектов, основную часть расходов по которым составляют поездки и тренинги, за исключением тех случаев, когда тренинги и поездки являются дополнительным инструментом, который помогает улучшить выполнение программы проекта, а не заменяет ее. Каждая статья бюджета должна быть подробно расписана. Например, если в проект заложены зарплаты, то должно быть ясно, сколько часов в день будет занят в проекте тот или иной сотрудник (полная или частичная занятость), каков месячный оклад и на протяжении скольких месяцев будет выплачиваться зарплата. Например: юрист — полная занятость — \$100 в месяц \times 12 месяцев = \$ 1 200. Ни в коем случае не пишете: юрист = \$ 1 200. Если это расходы на поездки, то указывайте, сколько таких поездок будет в месяц или на протяжении всего проекта и какие расходы предполагаются (билеты, гостиницы, суточные и т.д.). Обязательно указывайте сначала расходы из расчета на одного человека, а потом — общую сумму данной статьи расходов. Например: поездки — стоимость билетов — \$5 (в обе стороны) \times 2 чел. \times 2 поездки в месяц по области \times 12 месяцев = \$ 240. Точно так же в деталях расписываются суточные и проживание в гостинице: цена номера/день \times количество дней \times количество поездок. Не пишете: поездки = \$ 240.
11. Обязательно приложите **резюме всех исполнителей проекта**, где коротко будет изложена информация об образовании, преды-

душем опыте работы, о том, какую должность этот человек будет занимать в данном проекте и какую работу он будет выполнять.

12. Язык написания проекта не должен содержать профессиональной лексики. По возможности, информация, изложенная в проекте, должна быть краткой и убедительной, а также доступной даже человеку, близко не знакомому со сферой вашей деятельности. Особое внимание необходимо уделить английскому варианту заявки, если такой требуется, т.к. в комиссии экспертов всегда принимают участие англоговорящие эксперты. Ни в коем случае не переводите проект с помощью электронных переводчиков, т.к. в этом случае ваш проект будет больше похож на набор слов, совершенно не связанных между собой.

Чего не нужно делать, или типичные ошибки:

1. **Никогда не пишите проект наспех.** Разработка проекта требует времени, необходимого для сбора информации, разработки целей, задач, стратегии и рабочего плана проекта. Поэтому проекты, подготовленные на основе прошлогодних заявок, обычно содержат достаточно много ошибок и несогласованностей между целями проекта, его задачами и рабочим планом.
2. **Не нужно пытаться выиграть все конкурсы, попадающие в поле вашего зрения.** Всеядность НПО, которые занимаются всем понемногу, откровенно говоря, вызывает удивление. Если последний проект организации был посвящен реабилитации детей с ДЦП, теперь она занимается проблемой свободы слова и развитием гражданского общества, а новый проект подает на конкурс по профилактике ВИЧ среди потребителей инъекционных наркотиков, то возникает вопрос, можно ли рассчитывать на действительно профессиональный уровень выполнения этой организацией данных проектов, а также продолжения начатой работы в будущем. Более того, сразу же невооруженным глазом видно: проект разработан не потому, что организация занимается данной темой, а потому что был объявлен такой конкурс, и проект был быстро написан для участия в нем. Наоборот, последовательность организации в разработке проектов, которые направлены на выполнение ее основной миссии, опыт работы в определенной сфере, а также наличие специалистов в штате всегда вызывает доверие к организации по той причине, что такой подход выглядит более профессиональным.
3. Часто организации смело заявляют, что они являются первыми в своем городе или регионе, кто берется за решение уникальной

проблемы, которой до них никто не занимался, и их проект — первый в своем роде. На самом же деле, такие амбициозные заявления являются преувеличением, и заявитель проекта либо сознательно умалчивает о том, что решение этих проблем уже занимается другая НПО, либо же организация не знакома с ситуацией в своем регионе и не знает, чем живут другие организации. И первое, и второе существенно подрывает доверие к такой организации.

4. **Желание осчастливить все человечество сразу и глобальные проекты,** целью которых является изменить что-то коренным образом в национальном масштабе, редко получают поддержку. Какой бы хорошей ни была идея, проект должен быть реалистичным. Наконец, мы заинтересованы в том, чтобы проект своевременно и благополучно завершился с наилучшими результатами. Достигнуть этой цели вам поможет четкое представление о том, сколько мероприятий с учетом ваших организационных возможностей вы сможете провести в определенный для проекта отрезок времени.
5. Старайтесь при написании проекта придерживаться схемы: **проблема — пути решения — проект (цель, задачи, методы реализации, средства) — результат проекта.** Между проблемой и результатом вашего проекта должна существовать четкая связь: в результате осуществления проекта и достижения его цели проблема, которую вы подняли, будет частично или полностью решена. Абстрактность некоторых проектов просто пугает. Даже такие понятия, как «повышение гражданской сознательности», «пропаганда уважения прав человека», должны быть каким-то образом выражены в реальных, абсолютно конкретных акциях, событиях, шагах, людях, и, главное — впоследствии быть адекватно оценены и выражены в конкретных показателях. Укажите, как вы собираетесь проверять эффективность вашего проекта? Какого конкретного результата ожидаете? В каких количественных показателях он будет выражаться? Если вы можете уверенно ответить на эти вопросы, у вашего проекта неплохие шансы выиграть грант.

Также хочется посоветовать всем, кто впервые собирается писать проект, принять участие в 2-х тренингах: 1) «Написание проектов»; 2) «Эффективная коммуникация». Данные тренинги помогут вам более профессионально подойти к составлению проектной заявки.

*Людмила Шурпач,
руководитель отдела поддержки НПО,
Международный Альянс по ВИЧ/СПИД*

Быть профессионалом в третьем секторе

10—15 лет тому назад общественная деятельность в нашей стране была представлена в виде «добровольно-принудительных» взносов в Фонд мира, Общество трезвости, общество «Знание»...

Трудно поверить, что сегодня третий сектор в Украине представлен многочисленными неправительственными организациями, интересы которых затрагивают проблемы экологии, здоровья и занятости людей, различных видов исследований и информированности. В Украине принят закон об общественных объединениях и организациях граждан, деятельность НПО поддерживают международные фонды и организации. Рост общественной активности, естественно, привел к конкуренции между НПО за получение социальных заказов от государственной власти, а также за получение грантов от международных доноров. Участие в конкурсах — почти стрессовая ситуация; приблизительно только 10 %, а то и меньше проектов получают финансирование; из хороших проектов выбирают лучшие.

В этой ситуации выход один — стать профессионалом в неправительственном третьем секторе через различные формы самообразования и интенсивное обучение на различных тренингах, семинарах. В январе 2002 года Международный Альянс по ВИЧ/СПИД провел тематический тренинг для НПО по разработке проектов. Участники тренинга интерактивно разрабатывали как общую концепцию разработки проектов, так и специфические подходы и стратегии по оказанию услуг различным труднодоступным группам населения: молодежи, ПИН, ЖСБ, людям, лишенным свободы...

Авторы будущих проектов связывали результаты оценки ситуации с привлечением к участию представителей целевых групп с конкретными проектными решениями.

И вот проекты разработаны, многие предложения выглядят просто, доступно и убедительно. Но стоит еще раз обсудить общие ошибки проектных предложений, потому что впереди еще много конкурсов и дорога без конца под строгим названием «Фандрайзинг». Итак, обсудим наши недостатки:

1. Название проекта и его краткое содержание не всегда отвечали теме конкурса и даже целям и задачам проектного предложения. Один из проектов был назван «Психологическая и информационная поддержка ПИН и ЛЖВ», а в проекте были поставлены задачи профилактики ВИЧ/СПИД, ИППП среди уязвимых

групп через стратегию снижение вреда и формирование толерантного отношения населения к ПИН и ЛЖВ. В другом случае миссия, цели и задачи организации заключались исключительно в профилактике и лечении наркомании, что также не совпадало с целями и задачами их проекта.

2. Сложными оказались для НПО простые вопросы по истории деятельности и финансирования организации, особенно для вновь созданных НПО: вместо количества штатных сотрудников организации, указывали число штатных сотрудников проектов. В графе «общий бюджет организации» стояли прочерки наряду с описанием достаточно активной деятельности организации до участия в объявленном конкурсе. Структура организации и методы ее управления четко изложены в уставе организации, а в проектах руководство общественной организацией выглядело как авторитарное управление директором фонда, НПО. Текущая деятельность организации была на самом деле описанием истории организации.
3. Возникли проблемы с описанием возможности партнерства с другими организациями: очень часто использовался шаблон «участие в акциях», даже при описании сотрудничества с такими специализированными организациями, как наркологический диспансер, инфекционная больница.
4. Раздел «Успехи организации» во многих случаях был рассказом о ситуации в регионе, повторением «участия в акциях» и участия в тренингах. При этом организации имели очень успешные примеры своей деятельности: получили решение местной власти на аренду хорошего помещения, выиграли конкурс Международной организации «Гармония» на трехнедельную практическую подготовку в США по стратегии «снижение вреда», получили доверие большого числа клиентов и расширили для них услуги за пределы своего города. Успешная регистрация новой организации и поддержка ее намерений и деятельности значимыми лицами в регионе тоже является успехом.
5. Оценка ситуации в проектах носила «глобальный» характер по принципу: «В нашем регионе самая плохая эпидситуация в Украине». Один из участников ОПУ сказал: «Я думаю, что эффективные стратегии — это такой подход, когда я знаю, что я могу действительно сделать на том кусочке действительности, на котором я стою и который я вижу». К сожалению, в проектах было много глобальных подходов (пересмотр законодательства), много цифр, статистических данных, их сомнительная интерпретация и необдуманные выводы, но утеряна действительная ситуация на конкретном кусочке действительности, потерялись многие находки

ОПУ, из общей проблемной ситуации не были выделены именно те проблемы и задачи, на решение которых направлен конкретный проект. Методы и виды деятельности, предусмотренные в проекте, дублируют уже имеющиеся услуги (пробелы в оценке потребностей на этапе ОПУ) или не решают проблемы клиентов. Например, клиенты организации нуждаются в доступе к социальной и медицинской помощи, а в проекте рассматриваются исключительно вопросы профилактики. В одном проекте ПИН, живущий с ВИЧ, сообщил об отказе ему в хирургической помощи. После настойчивых требований хирург разрешил ему абсцесс тупым нестерильным скальпелем, который он достал из кармана халата.

В этом же проекте были предусмотрены обучающие тренинги для педагогов, сотрудников социальной службы, но не планировалось обучение медиков, участие юристов с целью консультирования клиентов и защиты их прав. Рабочие места предоставляются главным врачам лечебных учреждений, другим администраторам, которые не смогут в силу своей занятости работать на пунктах доверия для ПИН, ЖСБ. В Украине, очевидно, надо готовить специальных, мотивированных психологов, которые бы квалифицированно работали в проектах снижения вреда, консультировали и психологически сопровождали ПИН и особенно — ПИН, живущих с ВИЧ, помогали им выйти на установки ценности собственного здоровья и здоровья окружающих людей. Большинство проектов не решают проблем подготовки собственных кадров, не планируют обмен опытом и лучшими практиками, проекты неохотно идут на расширение услуг клиентам. В лучшем случае планируется расширение обмена шприцев на территорию других населенных мест, тогда как в своем городе остается много незаполненных пробелов. В некоторых проектах не решены вопросы утилизации использованных шприцев, собранных на обменных пунктах, что для проектов снижения вреда является очень важным результатом.

6. В проектах предусмотрены высокие тиражи информационных материалов, 30 и более экземпляров на одного клиента, а тематические планы выпусков не прилагаются. Некоторые проекты предусмотрели специфическую деятельность: например выпуск газеты, что требует, очевидно, специального согласования с соответствующими организациями, и такое соглашение можно приложить к проекту.
7. Некоторые проекты имеют нереально высокий бюджет за счет аренды помещений, при этом офис находится в частной квартире. В таком случае сложно оказать поддержку в оплате коммунальных услуг и телефонной связи, так как разделить частные затраты с проектными фактически невозможно. Иногда большие

затраты планируются на закупку офисной мебели и другие офисные расходы, не связанные с проектной деятельностью организации. В отдельных проектах в бюджет включена оплата автостоянки частного автомобиля, который предполагается использовать как передвижной пункт обмена шприцев.

8. В рабочем (сетевом) плане проектов «теряются» некоторые виды деятельности и мероприятия, предусмотренные в других разделах проекта. Например, есть решение о тренинге для служб социальной помощи для молодежи, но не понятно, чему их надо научить, а в рабочем плане тренинг вовсе отсутствует. Некоторые рабочие планы составлены только на 11 месяцев, в план не включены такие необходимые мероприятия как мониторинг проекта, оценка промежуточных и конечных результатов проекта. Есть примеры рабочих планов, в которых ежемесячно планируются отдельные методы экспресс-оценки ситуации: в одном месяце несколько глубинных интервью, в следующий месяц — анкетирование, затем дозорные исследования на ВИЧ. Очень затянутые во времени исследования могут быть нерепрезентативными и не отвечают правилам проведения оценки. Отдельные пункты рабочих планов сформулированы совсем туманно: «Встречи в районах». В бюджете на непонятные встречи предусмотрена достаточно весомая сумма.
 9. Пожалуй наиболее важным разделом является оценка проекта, т.е. результаты, которые достигнуты при завершении проекта или при окончании его первого этапа (промежуточные результаты). Чаще всего в этом разделе повторяют снова свои успехи или используют косвенные качественные показатели. Между тем проекты должны иметь конкретные, измеримые, реальные результаты (критерии SMART). Например: «В конце первого года финансирования численность клиентов проекта в г. N достигла такого-то числа, что отвечает проектным прогнозам (или выше ожидаемого числа). Услуги проекта получили N женщин, N мужчин. За проектный период снизилось число случаев абсцессов среди клиентов на x случаев. Показатели изменения поведения (данные анкетирования): уменьшилось число случаев совместного использования шприцев на x % или показатели остались прежними (препятствия для изменения поведения?)».
- Мы очень надеемся, что пособие по разработке проектов, подготовленное Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД, повысит качество ваших проектов, сделает их конкурентоспособными и жизнестойкими.

Желаем успехов в вашей общественной деятельности!

Приложение 1

Преимущества и недостатки некоторых методов сбора информации для оценки эффективности проекта

Метод	Преимущества метода	Ограничения и недостатки метода
Обзор литературы (документов, отчетов, статей)	низкая стоимость; хорош для освещения того, что уже известно; возможность сравнения и более широкое поле работы	литература обычно бывает разного качества, и выяснение, какие отчеты методологически сильные или слабые, требует времени; вы должны вычленить данные, касающиеся вашего запроса, из большого объема материала
Фокус-группа или групповое интервью	хорош для исследования коллективного мнения определенной группы людей; составление вопросов или тем согласно запросу	дает ограниченное представление о мнениях других лиц; взаимодействие в группах сложно, и на некоторые вопросы в группах отвечают неискренне; и составление фокус-групп, и данные, которые они генерируют, могут быть искажены или не поняты исследователем
Групповое интервью с применением инструментов ОПУ ¹¹	привлечение к участию членов уязвимых групп позволяет откорректировать проводимую интервенцию; предоставляет качественные показатели	не всегда предоставляет репрезентативную информацию; требует предварительной подготовки
Самозаполняемый опросник	позволяет сохранить анонимность; легко собирать большие массивы данных; хорош для получения информации для сравнения или ранжирования по важности	усложняет получение точной информации от людей, которые менее грамотны; не может предоставить неожиданной информации; рассчитан на тех, кто самомотивирован для заполнения вопросников
Опросник с сопровождением	хорош в тех случаях, когда люди не понимают вопроса.	затраты времени; необходимо обучение тех, кто будет сопровождать опрос
Полуструктурированное интервью	хорош для сбора непредвиденной информации; хорош для определения тенденций; хорош для сбора всеобъемлющей информации;	не очень хорош для сбора количественных данных для сравнения и ранжирования; анализ информации занимает много времени и может потребовать специальной экспертизы;

¹¹ Оценка с привлечением к участию: методические рекомендации. — К., 2001.

Тип инструмента	Преимущества инструмента	Ограничения и недостатки инструмента
	хорош для сбора реальных предпочтений людей; хорош для выявления вопросов для дальнейшего исследования	времязатратное мероприятие, и поэтому выборка часто бывает маленькой и непрезентативной
Наблюдение	хорош для подсчета и проверки; хорош для определения исключений, проблем и аномалий в системах; хорош для определения потенциальных участников фокус-групп	необходимы значительные затраты времени для получения обобщенных результатов; наблюдатель делает отчет «со своей колокольни»
Профессиональный отзыв	дешево, удобно, знакомо	склонность к ошибкам в отзыве; не может быть эффективным для сбора информации для сравнения; требует независимого подтверждения
Проведение ОПУ	позволяет привлечь большее число заинтересованных лиц к оценке и упрочнить контакт с уже сотрудничающими; источник качественной информации; исследует проблему на нескольких уровнях ее существования; совмещает оценку с реагированием на проблему	требует предварительной подготовки; требует временных затрат

Приложение 2

Сферы деятельности донорских агентств, работающих в области ВИЧ/СПИД в Украине¹²

Области работы по ВИЧ/СПИД	Тип проекта или целевая группа	Действующие в этой сфере доноры
Информация и СМИ	Инфоцентры	AFEW, Alliance*, UNICEF, IRF
	Публикации, веб-сайты	AFEW, Alliance*, BC, CAP*, IRF, MSF, UNAIDS, UNDP, UNFPA, UNICEF
	Тренинги для журналистов	AFEW, Alliance, BC, CAP, UNFPA
	Кампании в СМИ	MSF, UNFPA
	Школы и вузы	CIDA, IRF, Peace Corps*, UNAIDS, UNDP
Диагностика и лечение	Антиретровирусная терапия	
	Альтернативная терапия	
	Пред- и послетестовое консультирование	MSF, UNFPA, UNICEF
Уход и поддержка	Уход на дому	Alliance*, Red Cross
	Группы самопомощи	Alliance*, CAP*, IRF, MSF, UNFPA
	Реабилитация	CAP*, IRF, Alliance*
	Сироты СПИД, дети с ВИЧ	UNICEF
Профилактика	Потребители инъекционных наркотиков	AFEW, Alliance*, CAP*, IRF, UNAIDS, UNICEF, WAF
	Работники секс-бизнеса	Alliance*, BC, CAP*, IRF, UNAIDS, UNDP, UNFPA
	Молодежь	BC, CAP*, UNFPA, UNICEF
	Мужчины, имеющие секс с мужчинами	Alliance*, CAP*, UNFPA
	Заклученные	WAF, IRF, UNAIDS
	Вертикальная трансмиссия	AIHA*, MSF, UNICEF
	Вооруженные силы	UNFPA, UNAIDS
	Профилактика инфицирования на рабочем месте	Academy for Educational Development*
Законодательство и юридическая защита	Доступность лечения	MSF, CAP*, UNAIDS
	Государственная политика в области здравоохранения	BC, The Futures Group*, UNAIDS, UNDP
	Права людей, живущих с ВИЧ	Alliance*, CAP*, IRF
Мониторинг	Мониторинг, оценка	UNAIDS, UNICEF, Alliance*

AFEW – AIDS Foundation East-West.

Alliance – International HIV/AIDS Alliance.

AIHA – American International Health Alliance.

BC – British Council.

CAP – Counterpart Alliance for Partnership.

CIDA – Canadian International Development Agency.

IRF – International Renaissance Foundation (как правило, проекты IRF в области ВИЧ/СПИД софинансируются Институтом открытого общества и Международной программой снижения вреда, Нью-Йорк).

MSF – Médecins Sans Frontières.

UNAIDS – Joint United Nations Programme on HIV/AIDS.

UNDP – United Nations Development Programme.

UNFPA – United Nations Population Fund.

UNICEF – United Nations Children's Fund.

WAF – World AIDS Foundation.

** Эти программы финансируются Агентством США по международному развитию (USAID) и другими правительственными агентствами США.*

¹² Из бюллетеня Международного Альянса по ВИЧ/СПИД «Новости ВИЧ/СПИД» (выпуск 1), 2001 г. (с изменениями на март 2002 г.).

Словарь использованных терминов и аббревиатур

Значение некоторых из использованных в этом пособии терминов специфично для данной темы, поэтому их популярная трактовка и наше определение не всегда совпадают. Чтобы избежать возможных недоразумений, мы решили составить небольшой словарь терминов, которые чаще всего встречаются в пособии.

Бюджет проекта — описание затрат проекта, представленное в форме таблицы, где в одной из колонок описаны мероприятия и необходимые для их осуществления материальные ценности (статьи бюджета), а напротив — необходимые для приобретения соответствующих единиц средства.

Вид деятельности по проекту (мероприятие, метод, шаг) — это лаконичное описание действия, посредством которого будет решаться проблема.

Воздействие вида деятельности — мера того, насколько вид деятельности приводит к желаемым изменениям.

Выполнимость вида деятельности — вероятность того, что некоторая деятельность будет проделана ввиду ее приемлемости для НПО, наличия соответствующего потенциала и ресурсов и применимости для целевой группы и «заинтересованных лиц».

Жизнеспособность — продолжительность и стойкость воздействия вида деятельности или проекта по прекращении поступлений из изначального источника поддержки.

Задачи проекта — описание изменений в непосредственных проблемах, которые будут способствовать достижению цели проекта.

Заинтересованные лица — люди, которые могут быть заинтересованы в получении результатов оценки и проведения программы воздействия. Сюда относятся как представители правительства, так и те, кто занимает посты в других структурах власти на национальном, региональном и городском уровне, люди в том сообществе, где может начаться проект, и те, которые могут быть заинтересованы в осуществлении программы¹³.

Индикатор — критерий, в результате определения меры соответствия которому устанавливается успешность реализуемой или завершенной деятельности.

Комплексное определение проблемного поля — резюме анализа проблемы на индивидуальном уровне, уровне услуг и сообщества и общества в целом.

¹³ Руководство по экспресс-оценке и реагированию на ситуацию с инъекционным потреблением наркотиков: ВОЗ, 1998. — С. 46.

Лог фрейм (детальный интегрированный стратегический план) — инструмент планирования для разработки проектов, сжато, логично и систематично подающий информацию о стратегии проекта.

Мониторинг — деятельность по определению того, насколько выполняемая работа соответствует запланированному и что необходимо изменить.

Охват — процент представителей целевой группы от ее общей численности на данной территории, которым непосредственно и косвенно удалось передать желаемую информацию или предоставить необходимые услуги.

Оценка эффективности — исследование, которое при помощи различных показателей (индикаторов) позволяет измерить изменения, произошедшие благодаря работе проекта.

Поведение с риском — такое поведение, при котором существует значительная вероятность заражения ВИЧ (как примеры такого поведения можно привести незащищенный секс, повторное использование инъекционного оборудования и т.д.). Причем можно выделять разную степень риска и объединять под таким поведением как, к примеру, инъекционное потребление наркотиков, так и использование совместного оборудования для введения наркотика, хотя, безусловно, последнее содержит гораздо больший риск инфицирования ВИЧ, чем первое.

Привратники — лица, контролирурующие доступ к определенным типам людей, групп, мест и информации. Они могут не иметь прямого интереса или не играть никакой роли в деятельности такой группы, кроме как контролировать доступ к ней. В качестве примера можно привести сутенеров.

Рабочий план проекта — описание деятельности по проекту с распределением обязанностей и сроков выполнения.

Снабжение / выдаваемые материалы / инъекционное оборудование / инструментарий — шприцы, иглы, спиртовые салфетки, дезинфицирующие средства, презервативы, информационные материалы и прочая продукция, бесплатно выдаваемая членам целевых групп соответствующими организациями.

Сообщество

Существует три типа сообществ в широком смысле слова, определяемые по таким критериям:

1. *Общность территории проживания и деятельности* — группа людей, живущих вместе на ограниченной географической территории, — жилое сообщество.
2. *Общность социальных взаимосвязей* — ряд социальных связей, имеющих место в основном в рамках ограниченного географического пространства.

3. *Идентичность/общие интересы* — объединяющее чувство идентичности, как, например, группа ПИН.

Необходимо иметь в виду, что люди по-разному понимают и используют понятие «сообщества». При проведении оценки для разработки целенаправленных программ воздействия команде ОПУ обычно рекомендуется пользоваться самым широким определением сообщества, не забывая при этом, что определенным программам потребуются работать с конкретными сообществами. Поскольку оценка имеет многосекторальную природу, предполагается привлекать к работе и давать определение большому количеству людей, групп и организаций, однако команде ОПУ необходимо сбалансировать это участие из тех соображений, что при написании плана действий для программ воздействия может потребоваться сделать акцент на одном конкретном сообществе.

Уязвимость — факт отсутствия в силу различных обстоятельств возможности защититься от ВИЧ/СПИД и их последствий.

Целевая группа — группа людей, имеющих общую черту, на изменение (исследование) которой направлена некая деятельность. В данном случае речь идет о группе, в которой планируется работа по проекту.

Цель проекта — описание долговременных изменений, которым будет способствовать проект.

ЖСБ — женщины секс-бизнеса.

ЖСБ-ПИН — женщины секс-бизнеса, являющиеся потребителями инъекционных наркотиков.

ИППП — инфекции, передающиеся половым путем.

МСМ — мужчины, имеющие сексуальные контакты с мужчинами.

ОКВД — областной кожно-венерологический диспансер.

ОПУ — оценка с привлечением к участию.

ПИН — потребители инъекционных наркотиков.

РСБ — работники секс-бизнеса.

ЦССМ — центр социальных служб для молодежи.

«...Это своевременный и очень востребованный инструмент для повышения качества работы украинских НПО не только в области общественного здоровья, но также и в вопросах фандрайзинга и жизнеспособности».

Хью Орозко,
Генеральный Директор,
Альянс Партнерства Каунтерпарт, Украина/Беларусь

«Эта публикация - отличный всеобъемлющий путеводитель для неправительственных организаций, который поможет им стать сильнее и реализовать новые идеи в профилактике ВИЧ/СПИД.

Я уверен, что эта публикация станет настольной книгой каждого активиста НПО, работающего в странах бывшего Советского Союза».

Эмилис Субата,
Координатор,
Сеть проектов снижения вреда Центральной и Восточной Европы

«Это пособие поможет специалистам центров социальных служб для молодежи в разработке проектов на соискание грантов донорских организаций, создании социальных методик и программ реагирования. В данном пособии содержится интересная информация о способах и последовательности создания социальных программ и проектов».

Светлана Толстоухова,
Директор,
Украинский государственный центр социальных служб для молодежи

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЛЬЯНС ПО ВИЧ/СПИД

УЛ. ДИМИТРОВА 5, КОРПУС 10А
03150, КИЕВ, УКРАИНА

ТЕЛ.: (380 44) 490-5485,
(380 44) 490-5486,
(380 44) 490-5487,
(380 44) 490-5488

ФАКС: (380 44) 490-5489

E-MAIL: office@aidsalliance.kiev.ua

WWW: http://www.aidsalliance.kiev.ua